Alpha Books

CÁNH TAY TRÁI CỦA SẾP

KỸ NĂNG HOÀN HẢO CHO NHÂN VIÊN CHUYÊN NGHIỆP





alphabooks

NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

“Đằng sau một ông chủ thành đạt là công sức của rất nhiều nhân viên giỏi giang. Phía hậu trường của mỗi thành công giống như sau cánh gà của sân khấu, rất nhiều công việc không tên, rất nhiều đồ đạc ngổn ngang, rất nhiều tài liệu giấy tờ lộn xộn. Bạn cần một phép thần để sắp xếp lại mớ hỗn độn đó. Cuốn sách này chính là đôi đũa thần hỗ trợ đắc lực cho bạn, tùy thuộc vào sự điều khiển của bạn mà thôi.”

Ông Phan Nam Bình –
Giám đốc Công ty Cổ phần Phát triển Nhân Trí Việt Nam

“Để điều hành doanh nghiệp hiệu quả và phát triển, các cấp lãnh đạo cần sự hỗ trợ không chỉ về chuyên môn mà còn là các công việc mang tính sự vụ, để có thêm thời gian cho các nhiệm vụ quan trọng hơn. Vì vậy, vai trò của người thư ký hành chính ngày càng trở nên quan trọng, họ trở thành một trợ thủ không thể thiếu, là cánh tay trái đắc lực trong mọi hoạt động của sếp. Những chỉ dẫn chi tiết, thiết thực trong cuốn sách này sẽ giúp các bạn hình dung rõ hơn về vai trò của người thư ký - hành chính cũng như những công việc văn phòng nói chung.”

Ông Trần Trọng Thành – Chủ tịch HĐQT Vinapo

“Những người làm nghề thư ký - hành chính ngày nay cần nhiều kỹ năng, vì phải đảm nhiệm nhiều công việc phức tạp hơn. Những người mong muốn thăng tiến trong nghề này ngoài việc được đào tạo các kỹ năng quản trị để theo kịp yêu cầu công việc, còn phải tự học hỏi và trau dồi thêm nhiều kỹ năng khác nữa. Cuốn sách này sẽ cung cấp cho bạn đọc những kỹ năng cần thiết và cách rèn luyện nhận thức để luôn linh hoạt, thích ứng với môi trường chuyên nghiệp và hiện đại.”

Tiến sỹ Mai Thế Cường, Giám đốc Công ty Tư vấn Goodwill

Chúng tôi luôn mong muốn nhận được những ý kiến đóng góp của quý vị độc giả
để sách ngày càng hoàn thiện hơn.

Góp ý về sách, liên hệ về bản thảo và bản dịch:
publication@alphabooks.vn

Liên hệ về dịch vụ bản quyền: copyright@alphabooks.vn

CÁNH TAY TRÁI CỦA SẾP

Thiết kế bìa: Vu.NguyenD

Biên tập viên Alpha Books: Đặng Thị Khánh Ly

Alpha Books

(Biên soạn)

CÁNH TAY TRÁI CỦA SẾP

Kỹ năng hoàn hảo cho nhân viên chuyên nghiệp

"CÁNH TAY TRÁI" CẦN GÌ?

Đã qua thời kỳ người thư ký hành chính chỉ cần biết đọc, biết viết và biết tính toán. Ngày nay, những người làm công việc này cần nhiều kỹ năng hơn, đảm nhiệm những công việc phức tạp hơn.

Trên thực tế, phạm vi công việc của người thư ký hành chính bao quát rộng rãi, từ kế toán - tài chính cho tới nhân sự và cả tổng hợp - quản trị. Đồng thời, họ còn là người giao dịch trực tiếp với các khách hàng, ngân hàng, bảo hiểm,...

Họ cũng là người phân phối thông tin và truyền đạt công việc từ cấp trên đến các bộ phận trong tổ chức. Do đó, ngoài năng lực tạo dựng quan hệ nội bộ, phối hợp tốt với cấp trên và cấp dưới, họ còn phải tạo dựng được mối quan hệ tốt với khách hàng, đối tác. Bên cạnh những yêu cầu đặc biệt về phẩm chất cá nhân như: khả năng giao tiếp, đàm phán, sự trung thực; người thư ký hành chính còn phải có những kỹ năng làm việc phục vụ thiết yếu cho công việc như: kỹ năng quản lý thời gian (lập chương trình nghị sự, chuẩn bị lịch trình công tác...); kỹ năng tổ chức công việc;...

Tại Việt Nam, các kỹ năng rất quan trọng này, có vai trò quyết định đến sự thành công của nhân viên, cũng như góp phần vào sự thành công của sếp, của công ty lại hầu như không được hướng dẫn và đào tạo. Hầu hết các bạn sinh viên và nhân viên mới đi làm đều không được đào tạo các kỹ năng này và mất khá nhiều thời gian mới bắt kịp được yêu cầu của công việc. Khi trao đổi với các nhà quản lý, giám đốc, tôi thấy đây là sự thiệt thòi và lãng phí lớn với cả các bạn nhân viên và cả công ty tuyển dụng. Cánh tay phải của sếp là phó giám đốc, là trưởng phòng kinh doanh và các chức danh quản lý hỗ trợ khác... còn những nhân viên văn phòng và trợ lý, thư ký lại là những cánh tay trái, góp phần làm nên thành công của công ty, tổ chức.

Trước thực tế đó, Alpha Books biên soạn cuốn sách ***Cánh tay trái của sếp*** nhằm cung cấp cho những người làm việc trong lĩnh vực này những kiến thức cơ bản nhất, từ việc sử dụng điện thoại cho đến các máy móc hiện đại khác trong văn phòng; từ các bước chuẩn bị cho những chuyến công tác, các hội nghị hội thảo đến cách trình bày

các văn bản thông dụng trong công việc cũng như những thư tín quan trọng khác...

Cuốn sách không chỉ giúp ích cho những người thư ký hành chính mà còn giúp cho tất cả những người làm việc trong văn phòng nói chung, nhất là những nhân viên mới bắt đầu công việc. Bạn có thể tìm trong thấy cuốn sách này lời giải đáp cho những thắc mắc trong buổi đầu đến chỗ làm, cuốn sách sẽ hướng dẫn bạn từ cách sử dụng những phần mềm máy tính thông dụng nhất tới những mẹo nhỏ giúp bạn hoàn tất công việc trong văn phòng.

Phần **Phụ lục** cung cấp những mẫu văn bản thông dụng bằng cả tiếng Việt và tiếng Anh, bạn có thể tham khảo những mẫu này để soạn thảo ra những văn bản hoàn chỉnh, sử dụng thống nhất trong văn phòng.

Mỗi cuốn sách giống như một chìa khóa giúp bạn mở cánh cửa bước vào căn phòng mới với nhiều điều thú vị mới mẻ. Với cuốn sách này, chúng tôi muốn trao cho các bạn chiếc chìa khóa mở cửa căn phòng có những đồ đạc tiện dụng nhất cho bạn trong cuộc sống cũng như công việc.

Không có trường học nào dạy bạn tất cả mọi điều cũng như không có cuốn sách nào đưa được cho bạn tất cả các chỉ dẫn, cuốn sách này cũng không phải là ngoại lệ. Vì vậy, nếu có những điều mới lạ, hãy hỏi, từ bạn bè, người thân đến đồng nghiệp. Đừng ngại ngần bởi ai cũng có những ngày bỡ ngỡ đầu tiên. Đó sẽ là những kinh nghiệm quý báu cho bạn.

Chúc các bạn thành công.

Hà Nội, tháng 8 năm 2010
NGUYỄN CẢNH BÌNH

Phần I
NHỮNG VẤN ĐỀ CHUNG

1
TỔNG QUAN VỀ THƯ KÝ HÀNH CHÍNH

1. Tại sao người ta cần bạn

Là một thư ký hành chính, bạn giúp đỡ ông chủ rất nhiều việc, như những thủ tục văn phòng và những việc khác không cần sự tham gia trực tiếp của người quản lý; bạn sẽ là người liên lạc giữa những người quản lý và công ty, đôi khi, bạn phải làm những việc ngoài trách nhiệm như: thống kê doanh số bán hàng, giao dịch với ngân hàng, thực hiện việc thanh toán, trình bảng lương, liên hệ quảng cáo, quan hệ công chúng, mua hàng và nhiều việc không tên khác.

Mọi doanh nhân đều mơ ước có một thư ký hành chính hoàn hảo và mọi thư ký hành chính đều mơ ước một môi trường làm việc hoàn hảo. Hy vọng rằng bạn và những người quản lý sẽ hợp nhau để làm việc như một đội, tin tưởng nhau để tiến hành công việc hiệu quả nhất.

2. Nhà tuyển dụng muốn gì ở bạn?

Biết được nhà tuyển dụng mong chờ gì ở một thư ký hành chính hoàn hảo sẽ giúp bạn thể hiện bản thân tốt nhất trong quá trình phỏng vấn và trong những tuần làm việc đầu tiên. Dưới đây là những phẩm chất quan trọng nhất:

- *Sự đúng giờ*. Người quản lý luôn muốn một thư ký hành chính đúng giờ và có mặt khi cần. Một thư ký liên tục đến muộn dù chỉ vài phút, hoặc thường xuyên ốm có thể gây ra sự khó chịu với họ. Nhà tuyển dụng có kinh nghiệm rằng những người như vậy có

thể không thực sự yêu thích công việc.

Trong cuộc phỏng vấn, nhà tuyển dụng sẽ cố gắng đặt những câu hỏi về số ngày nghỉ ốm trong công việc trước, hoạt động bên ngoài từng tham gia,... (họ sẽ có cách để kiểm tra, nên bạn đừng nói dối). Hãy trung thực và đừng cố gây ấn tượng rằng bạn "quá bận rộn" với công việc, vì như thế lại gây cho họ cảm giác bạn là người không biết thu xếp công việc.

- *Sự đáng tin cậy*. Nhà tuyển dụng xem xét tính tình và nhân cách của ứng viên, để xem họ có đáng tin cậy hay không. Ví dụ như, ứng viên đó sẽ vội vã rời văn phòng vào đúng 5 giờ chiều dù còn một đống công việc, hay sẽ ở lại làm việc sau giờ làm, nếu như có tình huống khẩn cấp.

- *Khả năng học hỏi*. Nhà tuyển dụng xem xét sự sẵn sàng và khả năng học hỏi của ứng viên không chỉ qua những bằng cấp chính thức mà còn qua các câu hỏi trong cuộc phỏng vấn. Ví dụ, nhà tuyển dụng hy vọng bạn biết phần mềm máy tính đặc thù mà công ty đang sử dụng, việc bạn sử dụng có thành thạo hay không không quan trọng, nhưng bạn phải thể hiện được khả năng học hỏi và sự nhanh nhạy của mình.

- *Sẵn sàng làm theo hướng dẫn*. Nhà tuyển dụng mong muốn ứng viên làm theo chỉ dẫn cẩn thận, thực thi chính xác quyết định của họ, không tranh luận, không chất vấn, không quan tâm đến các phương án thay thế hay cách làm của người trước. Nói cách khác, nhà tuyển dụng muốn một người mà tính cách của họ thể hiện sự hợp tác, tuân thủ chứ không phải là sự cản trở.

- *Sự trung thành và khả năng giữ bí mật*. Những người quản lý đều muốn thư ký của mình có phẩm chất này. Không ai hưởng ứng "người ba hoa", người nói luôn mồm về những gì vừa nghe được, hoặc tung tin đồn vô căn cứ và thông tin bí mật về các kế hoạch. Không cần biết người thư ký đó làm việc hiệu quả thế nào, được giáo dục và có kinh nghiệm ra sao, họ sẽ mau chóng bị mất việc.

- *Một vài phẩm chất khác*. Nhà tuyển dụng còn muốn người thư ký tương lai của mình nhanh nhẹn, linh hoạt, có trách nhiệm trong công việc, có trình độ và khả năng giao tiếp, luôn giữ được

thái độ lịch sự,đảm bảo việc thiết lập mối quan hệ lâu dài với khách hàng và đồng nghiệp.

3. Mẹo phỏng vấn

Trong cuộc phỏng vấn, hãy tỏ ra thoải mái nhất có thể, đến đúng giờ, ăn mặc lịch sự, gọn gàng.

Đừng cố gắng hết sức để thể hiện bản thân vì sẽ tạo ra ấn tượng xấu. Hãy để nhà tuyển dụng tự tạo ra ấn tượng riêng của họ. Bởi vì chính họ biết rõ nhất ai là người thích hợp cho công việc đó. Hơn nữa, còn tùy thuộc vào kiểu người họ thấy thích hơn. Nếu bạn không phải là người họ đang tìm kiếm, thì thật may mắn cho cả hai bên khi lựa chọn một ứng viên khác.

Nếu mức lương đề nghị thấp hơn mức bạn nghĩ mình xứng đáng được nhận, đặc biệt với những người mới ra trường, thì trước khi từ chối nên tìm hiểu về mức lương cho vị trí trợ lý, thư ký với trình độ và kinh nghiệm tương đương, về cơ hội thăng tiến và trách nhiệm công việc.

4. Thời gian thử việc

Ngay cả khi bạn đã có nhiều kinh nghiệm, thì bạn vẫn phải chuẩn bị một thời gian thử việc với công việc và nơi làm việc mới. Những kinh nghiệm trong quá khứ chỉ giúp bạn nhanh nhạy trong nắm bắt và đánh giá tình hình. Tại nơi làm việc mới, việc sử dụng e-mail, cách dùng kiểu chữ, v.v.. có thể rất khác với nơi làm việc cũ, bạn nên sẵn sàng học tất cả từ đầu.

Bạn có thể thấy nơi làm việc mới có những từ ngữ chuyên ngành cần phải học. Bạn cũng cần phải biết bạn được phép thêm bớt vào lá thư sếp muốn bạn gửi đi hay chỉ gửi chính xác những gì sếp truyền đạt.

Bạn cần phải linh hoạt khi sử dụng hệ thống máy tính trong văn phòng làm việc mới, làm quen với phần cứng và phần mềm vì có thể có rất nhiều khác biệt với những gì bạn được học ở trường và ở nơi làm việc cũ, thậm chí, bạn có thể phải ở lại sau giờ làm việc để đọc hướng dẫn và thử nghiệm.

Tại môi trường làm việc mới và nhờ vốn kinh nghiệm trong công việc cũ, bạn có thể có hàng tá ý tưởng và đề xuất trong những tuần làm việc đầu tiên, nhưng có thể nó cũng đã từng được thực hiện trước đó hoặc đã bị từ chối vì những lý do xác đáng. Sau khi hiểu rõ công ty và quy chế vận hành của nó, bạn có thể sẽ đưa ra những đề xuất hợp lý hơn.

Cách tốt nhất để khẳng định bản thân và tài năng là nỗ lực hết mình, học hỏi thật nhanh, làm theo chỉ dẫn chính xác và thông minh, đồng thời hợp tác tốt với đồng nghiệp. Hãy thể hiện sự quan tâm đến người khác ngoài công việc. Cho đi không tốn chút chi phí nào nhưng mang lại sự tin tưởng và tình bạn với đồng nghiệp cũng như những người quản lý.

2
CÔNG VIỆC HÀNG NGÀY

1. Văn phòng làm việc

Điều kiện làm việc của thư ký hành chính rất khác nhau. Có thể bạn sẽ làm việc ở trong một văn phòng, cửa hàng, nhà kho, một nhà máy hoặc một tập đoàn kinh doanh đa sản phẩm, dịch vụ. Nơi bạn làm việc có thể gần những hoạt động kinh doanh chung như bán hàng, dịch vụ, hoặc sản xuất, nhưng cũng có thể cách xa trung tâm. Những điều kiện này thay đổi theo thời gian và sự phát triển chung của xã hội cũng như của nơi làm việc.

Vị trí và điều kiện nơi làm việc hàng ngày có ảnh hưởng quan trọng đến hiệu quả làm việc. Hãy xem xét chỗ làm của bạn được bố trí như thế nào, bàn làm việc đã được kê hợp lý chưa, có tiện cho việc đi lại không, tủ tài liệu có ở gần chỗ ngồi và dành cho mình bạn hay phải dùng chung với đồng nghiệp? Có cách sắp xếp lại văn phòng nào tốt hơn không?

Nên vẽ lại sơ đồ bố trí văn phòng làm việc và tìm cách sắp xếp tốt hơn trên giấy trước khi đưa ra gợi ý với sếp. Mỗi đề xuất thay đổi bạn phải cân nhắc hai câu hỏi:

- Bạn sẽ làm việc hiệu quả hơn khi văn phòng có cách bố trí khác đi không?

- Đề xuất thay đổi của bạn có ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc của những người khác không?

Không gian làm việc và bàn làm việc phải được sắp xếp để bạn cảm thấy thoải mái và cho phép bạn làm việc hiệu quả, gồm: bàn, ghế, tủ tài liệu, giá sách. Khi sắp xếp, hãy xem xét đến thói quen làm việc của bản thân cũng như sự di chuyển của chính bạn, đồng nghiệp và khách hàng.

- Ghế nên tạo được tư thế tốt, đỡ lưng và có thể điều chỉnh được để không chóng cảm thấy mệt mỏi.

- Ánh sáng đầy đủ rất quan trọng trong bất cứ văn phòng làm việc nào. Nơi làm việc nên có đủ ánh sáng để tránh mỏi mắt và đau đầu.

- Bàn nên đủ lớn để chứa được các dụng cụ sử dụng thường xuyên và tạo ra không gian làm việc thoáng đãng. Những công cụ hỗ trợ như điện thoại, giấy nhớ, hộp tài liệu, ghim, sách tham khảo,... nên để gọn gàng, ngăn nắp trên bàn và vừa tầm tay với để bạn có thể lấy ngay lập tức khi cần.

- Những đồ dùng một lần (giấy nhớ, bút, giấy in,...) nên mua đủ dùng trong vòng ít nhất một tuần. Đầu tuần nên thống kê lại và mua sắm bổ sung.

- Máy tính thường để trên bàn làm việc, có nối mạng nội bộ và mạng Internet. Dây nối mạng và dây điện nên tránh lối đi lại hoặc dán băng dính, tránh vướng chân người qua lại làm mất kết nối hoặc vấp ngã. Để phòng trường hợp mạng trục trặc, nên dự trữ sẵn các ổ đĩa cứng, ổ đĩa lưu trữ mở rộng, đĩa mềm, CD-ROM, hoặc USB. Cũng chú ý tới việc kết nối máy in, nơi để máy in phù hợp, vì thông thường một nhóm hoặc một phòng sẽ dùng chung một máy in.

Nếu bạn làm việc cho một văn phòng nhỏ, hãy sắp xếp những dụng cụ này sao cho đồng nghiệp cũng có thể sử dụng mà không ảnh hưởng tới công việc của bạn.

2. Thiết bị văn phòng

Tùy thuộc vào quy mô công ty và trách nhiệm của bạn mà có thể phải yêu cầu những thiết bị văn phòng cho riêng mình, cho phòng ban hoặc cho toàn bộ công ty. Bạn có thể mua những thiết bị này ở cửa hàng văn phòng phẩm, trực tiếp hoặc qua điện thoại, hay e-mail.

Khi đặt hàng, không nên mua nhiều quá, vì có những mặt hàng không dự trữ được lâu, chỉ nên giữ một lượng đủ dùng. Nên theo dõi việc tiêu thụ các đồ dùng và thiết bị văn phòng bằng một cuốn sổ ghi chép.

Ngoài những vật dụng hàng ngày như bút bi, bút chì, ghim, kẹp giấy, cặp tài liệu, vài đồ dùng cần xem xét đặc biệt như: giấy fax, đĩa

CD, mực và hộp mực thay thế, giấy in các loại, giấy photo. Những đồ dùng này phải phù hợp với thiết bị trong văn phòng.

Các đồ dùng văn phòng nên được trữ ở trong ngăn kéo, kệ hoặc ngăn chứa tài liệu. Luôn giữ khu vực này gọn gàng, sạch sẽ. Những thứ sử dụng nhiều nên được để ở nơi dễ thấy và dễ lấy. Những thứ dễ rơi nên để ở đáy kệ. Cố gắng đánh dấu ngay ở bao bì của vật dụng để tiện cho việc sắp xếp lại. Giấy photo và giấy in cũng cần được đánh dấu vì có rất nhiều loại với chất lượng khác nhau, có thể phân loại sử dụng như dùng giấy trắng thường cho văn bản lưu hành nội bộ, giấy trắng tinh cho văn bản đối ngoại, ngoài ra còn có thể sử dụng giấy đã in một mặt để in nháp.

Tham khảo danh sách các vật dụng văn phòng phổ biến dưới đây:

- *Thiết bị cơ bản:*
- Keo, băng dán
- Dung dịch vệ sinh thiết bị
- Giấy thông báo, sổ ghi chép, giấy nhớ
- Máy dập và xén giấy
- Két sắt và các thiết bị an toàn
- Con dấu, hộp dấu
- Ghim bấm, ghim
- *Phòng nghỉ giải lao:*
- Đồ ăn, uống
- Cốc, đĩa, chén, tách…
- *Các hộp đựng:*
- Cặp tài liệu

- Hộp đựng danh thiếp
- Hộp đựng tài liệu và mẫu
- Vật dụng cần thiết khi đi công tác
- *Lịch và bản kế hoạch:*
- Sổ địa chỉ
- Lịch
- Sổ điện thoại
- Bản kế hoạch treo tường
- *Các thiết bị vệ sinh:*
- Nước lau kính
- Chổi lau nhà
- Khăn lau chùi
- Chổi, dụng cụ hốt rác
- Xà phòng, nước rửa tay
- Bàn chải
- Máy dọn sàn và thảm
- Thùng rác
- Máy hút bụi
- *Đồ in ấn:*
- Danh thiếp
- Văn phòng phẩm

- Giấy in có logo công ty
- Phong bì
- Bản in lưu/Tài liệu lưu
- Bìa kẹp hồ sơ
- Giấy
- Mực in
- Vật tư in
- *Bút, bút chì và bút đánh dấu:*
- Cục tẩy
- Bút ghi nhớ
- Gọt bút chì
- Bút viết
- *Giấy và đồ dùng cho khu vực vệ sinh:*
- Giấy vệ sinh
- Giấy lau mặt
- Khăn ướt
- Khăn lau
- *Sách tham khảo*

Mỗi văn phòng nên có một số lượng sách và thông tin tham khảo nhất định, để hỗ trợ công việc hoặc tra cứu những vấn đề liên quan.

Hãy luôn để một cuốn từ điển trên bàn làm việc, cả tiếng Việt và tiếng Anh. Bạn có thể tra cứu trên trang web, nhưng không phải lúc

nào cũng cho ra kết quả chính xác. Hơn nữa, một cuốn từ điển còn giúp bạn về chính tả, âm tiết, cách phát âm, cách sử dụng, từ gốc và các từ đồng nghĩa trong nhiều trường hợp.

Ngoài ra, bạn nên chọn một phần mềm từ điển để cài đặt trên máy tính, giúp tra cứu tiện dụng và nhanh chóng.

Trong văn phòng nên có một bản đồ thế giới, bản đồ quốc gia và bản đồ khu vực để xác định được địa điểm khi cần thiết.

3. Lập kế hoạch làm việc

Việc đầu tiên khi đến văn phòng là làm thoáng mát phòng (mở cửa kính, cửa sổ,...) sau đó sắp xếp lại bàn ghế, dọn dẹp, lau mặt bàn, ... Đồng thời, kiểm tra các vật dụng văn phòng để bổ sung khi cần thiết; chuẩn bị sẵn sổ ghi chép và bút chì cho việc nhận tin nhắn qua điện thoại hay ghi chép khi được giao nhiệm vụ quan trọng.

Tham khảo lịch trên bàn làm việc hoặc lịch trên máy tính để ghi nhận các công việc phải làm trong ngày. Kiểm tra danh sách những công việc sẽ diễn ra như: hẹn, họp, hạn thanh toán: lương, hóa đơn, thuế và bảo hiểm. Đưa cho sếp danh sách những cuộc hẹn, chuẩn bị những tài liệu cần thiết mà sếp sẽ dùng.

Hãy sắp xếp các hoạt động hợp lý để đạt hiệu quả cao nhất. Cố gắng thu xếp nhiều công việc khi phải rời bàn để giải quyết một loạt; sử dụng điện thoại hay thư điện tử thay vì tận tay gửi tin nhắn, trừ khi được yêu cầu.

Nếu bạn làm việc liên quan đến gửi thư hay giao hàng, hãy lập kế hoạch về thời gian nhận và giao hàng trong đầu. Ghi danh sách những việc cần làm hàng ngày trên giấy hoặc trên máy tính, và gạch đi từng mục khi đã hoàn thành.

Trước khi rời văn phòng, hãy liệt kê danh sách những công việc bạn phải làm vào ngày hôm sau. Sau đó, cất toàn bộ giấy tờ và dữ liệu về công việc đang tiến hành vào ngăn kéo hoặc tủ tài liệu. Sổ sách, tài liệu quan trọng như danh sách khách hàng hay sổ sách kế toán, hóa đơn, chứng từ nên được cất ở ngăn kéo có khóa.

Công việc hàng ngày của bạn cũng gồm việc giữ cho văn phòng

sạch sẽ. Định kỳ dọn dẹp ngăn kéo, tủ tài liệu. Máy tính, máy đánh chữ và những thiết bị văn phòng khác nên được lau chùi bằng khăn ẩm. Ổ đĩa dùng một đĩa mềm đặc biệt để lau những bộ phận bên trong. Nếu văn phòng của bạn có nhiều máy tính, hãy liên hệ với một hãng chuyên sửa chữa và bảo dưỡng máy tính để họ thực hiện việc bảo dưỡng định kỳ và sửa chữa khi có sự cố.

Lên kế hoạch bảo dưỡng toàn bộ các thiết bị trong văn phòng, đừng đợi đến khi có hỏng hóc mới sửa chữa.

Cuối cùng, hãy nghĩ đến những cách bạn có thể nâng cao năng suất và hiệu quả làm việc. Hãy tìm ra vấn đề và cố gắng giải quyết chúng. Công việc ổn định và suôn sẻ có rất nhiều cơ hội thành công và thành công của công ty sẽ đảm bảo cho thành công của chính bạn.

4. Ghi chép

Ngoài việc để sẵn sổ ghi chép và bút tại bàn làm việc, hãy để chúng ở những vị trí thuận lợi trong phòng làm việc của sếp, để bạn có thể ghi chép ngay dù chỉ tạt vào để thông báo có người gọi hay chuyển tin nhắn. Điều này sẽ tiết kiệm cho cả hai khá nhiều thời gian vì bạn sẽ không phải trở lại bàn làm việc để lấy đồ ghi chép.

Hãy viết ngày tháng vào đầu trang giấy, khi ghi chép xong, cũng ghi lại ngày tháng một lần nữa ở cuối trang và kẻ một dòng ngang trang giấy. Trong trường hợp khẩn cấp có thể dễ dàng tìm được các ghi chép cần thiết.

Trong quá trình ghi chép có thể có fax, điện tín, hoặc những phương tiện liên lạc khác cần được hồi đáp, sau khi ghi fax, điện tín hoặc trả lời những lá thư khẩn, hãy đánh dấu vào đó để nhắc rằng có thể có những điều bị bỏ qua. Nếu đó là điều quan trọng, liên quan trực tiếp đến công việc, cần phải hỏi lại để bổ sung thông tin kịp thời. Sự chính xác quan trọng hơn sự ngại ngần, bạn nên mạnh dạn ngắt lời và hỏi lại, thái độ nghiêm túc và tận tâm như vậy sẽ được đánh giá cao.

Khi văn bản ghi chép có tên của người lạ, hãy hỏi xem đó là ai, nếu có tài liệu hay văn bản giải thích về họ, cần tham khảo những văn bản đó trước khi đánh máy lại nội dung ghi chép.

5. Đánh máy lại

Khi tài liệu ghi chép là một chủ đề mới, hãy tìm hiểu tài liệu đó trước khi đánh máy lại.

Đọc qua một lượt trước khi đánh máy lại ghi chép. Hãy soát lỗi chính tả của văn bản ghi chép, nếu có nghi ngờ hãy tham khảo từ điển hoặc hỏi lại. Khi gặp một từ lạ hãy ghi ra giấy, sau đó hỏi lại để sử dụng cho đúng.

Khi không thể ghi chép kịp có thể sử dụng máy ghi âm. Bạn có thể kết nối máy ghi âm với máy tính để chuyển file dạng âm thanh vào máy tính, giúp bạn nghe và đánh máy lại dễ dàng.

6. Phòng làm việc của sếp

Với một vài người, phòng làm việc là nơi không để người khác đụng vào, với những người khác lại cho phép thư ký sắp xếp và dọn dẹp.

Nếu sếp không mấy quan tâm, hãy bắt đầu xếp lại những tài liệu đang dùng, những tài liệu đã sử dụng rồi thì cất vào ngăn kéo. Tuy nhiên, hãy hỏi sếp trước khi chuyển giấy tờ và tài liệu khỏi bàn làm việc, đặc biệt là những tài liệu mà bạn đã thấy ở đó một thời gian. Thận trọng luôn luôn cần thiết. Không nên vượt quá vai trò của mình mà sắp xếp những giấy tờ, tài liệu cá nhân hoặc riêng tư.

Khi được yêu cầu lấy một tài liệu cá nhân, hãy giữ nguyên hiện trạng và chỉ lấy thứ cần thiết.

Khi lên kế hoạch hẹn gặp cho sếp, nhớ lưu chúng lại trên lịch của sếp và của bạn. Hãy nhắc sếp về những cuộc hẹn này, để sếp không sắp xếp quá nhiều công việc.

7. Những công việc không tên

Trước khi làm những công việc văn phòng, tất cả các thư ký hành chính đều gặp những bài kiểm tra về tính cách, cách nhìn nhận và trí nhớ. Thư ký phải biết chính xác những gì mà sếp yêu cầu. Có thể họ sẽ thẳng thắn yêu cầu thư ký giữ kín việc gì, nhưng khi sếp không nói gì thì không có nghĩa là bạn được quyền tiết lộ. Khi ai đó hỏi bạn về

một vấn đề bí mật, không cần phải nói dối, hãy thẳng thắn nói rằng: “Tôi không thể nói bây giờ.”

Thư ký hành chính phải biết kiểm soát bản thân, phải kiềm chế những cảm xúc nhất thời và tránh phê bình những người khác. Cẩn thận với lời ăn tiếng nói và cách cư xử của bạn với mọi người xung quanh, vì bạn không chỉ thể hiện con người bạn, mà đôi lúc còn là người “phát ngôn” cho sếp.

Ngoài ra, còn rất nhiều vấn đề tế nhị trong mối quan hệ giữa thư ký và sếp, có thể không được nói đến, bạn cần quan sát, nắm bắt và ứng xử cho phù hợp. Hiểu nhau sẽ góp phần vào thành công chung của hai người.

3
GIAO TIẾP QUA ĐIỆN THOẠI

1. Giao tiếp qua điện thoại

Thư ký hành chính phải có cách nói chuyện điện thoại cởi mở, thể hiện sự nhã nhặn nhưng cũng rành mạch, rõ ràng. Người ở đầu dây bên kia dù không nhìn thấy nhưng vẫn có thể đánh giá bạn, công ty cũng như sếp bạn.

Khi điện thoại reo, hãy nhấc máy ngay, nếu bạn đang có việc bận không thể nhấc máy ngay, khi trả lời nhớ xin lỗi và giải thích tình cảnh của mình. Nên để một tập giấy nhớ và bút chì gần điện thoại để ghi chép các thông tin. Đồng thời, có một cuốn sổ lưu lại các cuộc gọi, để khi cần có thể kiểm tra lại thông tin. Nếu phải mất thời gian để tìm kiếm những thông tin được hỏi, đề nghị với người nghe bạn sẽ gọi lại sau. Nếu người gọi muốn giữ máy, thì giữ máy trong tay chứ đừng đặt xuống bàn làm việc.

2. Nhận và chuyển cuộc gọi

Nếu không có tổng đài điện thoại, hãy nhắc tên công ty hoặc bộ phận và tên của bạn khi trả lời cuộc gọi đến. Nếu công ty bạn có tổng đài, thì khi được chuyển máy đến, bạn chỉ cần nhắc tên mình.

Khi nghe điện thoại hộ đồng nghiệp, hãy nhắc tên của cả đồng nghiệp và của bạn. Nếu người được gọi không có mặt tại nơi làm việc, hoặc không thể trả lời ngay lập tức, đề nghị người nghe để lại tin nhắn. Bạn có thể ghi tin nhắn vào giấy nhớ để trên bàn làm việc của người được gọi, nhưng vẫn phải nói với người đó khi họ quay trở lại.

3. Chuyển tiếp cuộc gọi

Nếu có thể giải quyết vấn đề thì không nên chuyển tiếp cuộc gọi. Trong trường hợp buộc phải chuyển tiếp, bạn phải nói với người gọi đến về người chịu trách nhiệm chính cho vấn đề đó và thông báo việc chuyển máy. Ví dụ như: “Ông A. chịu trách nhiệm về vấn đề này, chắc rằng ông ấy sẽ có giải đáp cho ông. Tôi sẽ chuyển máy ngay”.

Nếu việc chuyển máy phải thực hiện qua tổng đài, nhớ cung cấp đủ thông tin để người gọi không phải giới thiệu lại: "Có ông X. gặp vấn đề về... Hãy nối máy tới ông A. để giải quyết".

4. Xử lý các cuộc gọi của sếp

Khi trả lời điện thoại hộ sếp, bạn phát hiện ra, thư ký của người gọi thực hiện cuộc gọi. Hãy trả lời lịch sự, sau đó, thông báo lại chi tiết cho sếp của bạn; nếu ông ấy có thể nghe được thì nhớ cảm ơn họ và chuyển máy. Không nên yêu cầu thư ký của người gọi chuyển máy cho sếp của họ trong bất kỳ tình huống nào.

Khi thực hiện cuộc gọi cho sếp, bạn hãy cố gắng để thư ký của người gọi chuyển máy cho sếp của họ trước khi bạn chuyển máy cho sếp của mình. Nếu thư ký của họ không chịu chuyển máy, hãy giải thích với sếp của bạn trước khi chuyển máy.

5. Nhận lời nhắn

Nếu công ty không có tổng đài điện thoại thì thư ký hành chính sẽ là người nhận các cuộc gọi đến và thực hiện các cuộc gọi đi. Nên lưu lại các cuộc gọi đến với các thông tin chi tiết như: tên, số điện thoại người gọi, mục đích của cuộc gọi và các tin nhắn nếu có.

Khi người gọi muốn để lại tin nhắn cho sếp hoặc cho đồng nghiệp của bạn, nhớ ghi lại chính xác tin nhắn. Nếu bạn không nghe rõ họ đang nói gì, đề nghị họ nhắc lại để ghi đúng. Nếu tên người gọi khó ghi (như tên nước ngoài), yêu cầu họ đánh vần để truyền đạt thông tin đến người nhận đầy đủ, chính xác nhất.

Ngoài tập giấy nhắc việc với những màu sắc khác nhau, bạn có thể dùng một cuốn sổ ghi các tin nhắn để gần điện thoại. Có thể kẻ thành bảng với các mục: tên người gọi/tổ chức/công ty gọi đến, ngày tháng, số điện thoại của người gọi, nội dung tin nhắn, tên người được gọi, cột cuối cùng là tên họ của bạn với tư cách là người nhận tin nhắn. Điều này phản ánh tinh thần, trách nhiệm của bạn, khẳng định được bản thân bạn trong mắt sếp và đồng nghiệp.

6. Lọc các cuộc gọi

Trong nhiều trường hợp bạn sẽ là người lọc các cuộc gọi đến, là

người quyết định xem có nên chuyển cuộc gọi cho sếp hay không.

Khi lọc các cuộc gọi, hãy thật lịch sự để không làm người gọi đến cảm thấy khó chịu và giữ được hình ảnh của công ty cũng như sếp. Hãy khéo léo đưa ra câu hỏi để khai thác thông tin từ người gọi, nhằm đánh giá tính chất của cuộc gọi. Ví dụ, “Tôi có thể thông báo cho ông A biết ai đang gọi không?”. Nếu người gọi từ chối cung cấp thông tin, hãy giải thích rằng sếp của bạn không thể nhận điện thoại mà không biết ai ở đầu dây.

Rất nhiều người gọi cho biết ngay câu hỏi của họ. Bạn cần hỏi ý kiến sếp trước khi bỏ qua cuộc gọi hay chuyển máy ngay lập tức.

Đừng cố gắng bảo vệ sếp bằng cách lọc hết các cuộc điện thoại khi không được yêu cầu làm như vậy. Nhất là khi công việc kinh doanh đang xuống dốc, những người quản lý đều mong chờ các cuộc điện thoại, họ sẽ không muốn thư ký bỏ qua bất kỳ một khách hàng tiềm năng nào. Trong trường hợp đó, bạn chỉ cần nói với người gọi: “Cảm ơn ông/bà đã gọi đến. Tôi sẽ chuyển máy cho ông/bà... ngay.”

4
DỊCH VỤ CHUYỂN THƯ VÀ BƯU PHẨM

Thư từ là phương tiện liên lạc quan trọng giữa các công ty với nhau cũng như với các khách hàng và đối tác trên thế giới. Thư ký hành chính sẽ phải xử lý quy trình hàng ngày như phân loại thư, phân bổ thư đến các phòng ban hoặc cá nhân, xử lý thư của sếp (chuyển cho sếp hoặc đọc trước)...

Trong thời gian thực hiện các chiến lược kinh doanh hoặc chăm sóc khách hàng, công ty bạn có thể phải gửi đến hàng nghìn lá thư, chưa kể đến những quà tặng được gửi dưới dạng bưu phẩm khác. Để tiết kiệm thời gian và tiền bạc mà vẫn gửi thư hiệu quả, người thư ký hành chính cần có một chiến lược cụ thể.

Chiến lược đó có thể là việc nắm vững những quy định của bưu điện để tận dụng lợi thế của dịch vụ gửi thư. Ngoài ra, còn phải tập hợp được những địa chỉ nhà cung cấp dịch vụ chuyển thư, đáp ứng yêu cầu nhanh chóng, an toàn và tiết kiệm nhất.

Giai đoạn đầu tiên của gửi thư là soạn thư, chuẩn bị phong bì, ghi địa chỉ,... được hướng dẫn cụ thể ở trong những chương tiếp theo của cuốn sách này. Trong phần này, sẽ chỉ tập trung vào việc gửi thư đi hiệu quả và an toàn nhất.

1. Ghi địa chỉ

Đối với các thư nội địa, địa chỉ phải ghi đầy đủ, bao gồm tên người nhận hoặc tên công ty, phòng ban cụ thể nhận thư, số nhà/phòng, ngõ/ngách, tên phố, đường, phường/xã, quận/huyện, thành phố/tỉnh.

Những bức thư gửi ra nước ngoài bắt buộc phải có tên đất nước bằng chữ in hoa ở dòng cuối của địa chỉ. Đồng thời, cũng ghi rõ khu vực bưu chính (nếu có), gộp trong tên thành phố. Ví dụ:

Mr. Thomas Clark
117 Russell Drive London WlP6HQ ENGLAND.

Nếu công ty sử dụng loại phong bì có ô cửa sổ địa chỉ bằng nylon, hãy chắc rằng toàn bộ địa chỉ được hiển thị rõ ràng khi cho thư vào phong bì. Nếu một phần của địa chỉ bị che lấp, thư có thể bị loại bỏ và trả lại người gửi.

Dòng địa chỉ phải được in rõ nét, không mất chữ, không bị nhòe, đặc biệt là không được viết sai chính tả.

Nếu thông tin về địa chỉ không chính xác thì thư sẽ lại quay ngược về trả cho công ty bạn. Bạn nên sử dụng dịch vụ của bưu điện để xác minh địa chỉ đúng và bổ sung những thông tin quan trọng vào danh sách địa chỉ.

Dịch vụ bưu điện cung cấp dịch vụ này nhằm loại bỏ những bức thư không thể gửi, tiết kiệm chi phí cho cả bưu điện và khách hàng.

2. Tem và bưu phí

Để gửi thư đi đương nhiên công ty phải trả bưu phí. Nếu chỉ gửi số lượng thư nhỏ, bạn có thể mua tem và tự dán vào những bức thư nội địa. Nhưng nếu phải gửi đi rất nhiều thư thì việc dán tem này tốn rất nhiều thời gian, có thể ảnh hưởng đến các công việc khác của bạn.

Thông thường, nếu thư không dán tem, bưu điện sẽ tiến hành kiểm tra cân nặng của thư bằng cân chuyên dụng (đồng hồ đo bưu phí) và đóng dấu đã thu bưu phí lên thư.

Để việc gửi hàng loạt thư hiệu quả, bạn nên phân loại thư, tức là tập hợp những lá thư gửi cùng một loại tài liệu, đem ra bưu điện để nhân viên bưu điện đo bưu phí và đóng dấu thu bưu phí lên thư. Việc này giúp bạn tiết kiệm thời gian, đồng thời còn đảm bảo các thư đều được đóng dấu thu bưu phí và chuyển đến nơi an toàn.

Đừng quên lập sẵn một bảng kê các thư gửi đi để cùng kiểm đếm với nhân viên bưu điện, yêu cầu họ ký xác nhận và ghi hóa đơn dịch vụ để nộp lại công ty.

3. Bưu phẩm

Ngoài những lá thư được yêu cầu gửi bạn còn có thể phải gửi đi những món quà, sản phẩm, tài liệu lớn. Để bưu phẩm đến nơi an toàn, bạn phải đóng gói, chú ý đến những vấn đề sau:

· **Dùng hộp uốn nếp:** Những hộp này làm bằng bìa các tông, có nhiều dạng như hộp vách đơn, vách đôi và ba vách.

Chọn loại hộp đủ lớn để sắp xếp đồ bên trong theo mọi hướng. Điều này sẽ đảm bảo an toàn cho đồ gửi đi không bị thủng hay biến dạng trong quá trình vận chuyển. Bạn có thể mua những hộp kiểu này từ công ty vận chuyển hay cửa hàng đóng gói và chuyển thư. Nhớ chọn hộp phù hợp với gói hàng gửi đi, để tránh bưu phí tăng thêm vì hộp to và nặng quá. Nếu chiếc hộp cũ còn tốt và phù hợp với trọng lượng, kích cỡ món hàng cần gửi thì bạn có thể sử dụng lại.

· **Bảo vệ vật chứa bên trong.** Tùy thuộc vào bưu phẩm cần gửi mà đóng gói bằng nhựa hoặc giữ cho nguyên liệu gói không dính vào hàng hóa bên trong. Có thể dùng giấy vụn (được xén trong máy hủy tài liệu của công ty), giấy báo cũ,... để đệm cho vật chứa không bị va đập mạnh, gây thủng hoặc biến dạng.

· **Đóng hộp chắc chắn.** Không nên sử dụng dây nylon và giấy bóng vì chúng không đủ chắc để giữ kín hộp. Thay vào đó, hãy sử dụng dây chuyên dụng của bưu điện (dây đay, dây gai) rất bền, chắc và không bị trơn.

· **Dùng nhãn mác thích hợp.** Ngoài địa chỉ giống như gửi thư, có thể thêm vào cả số điện thoại của địa chỉ nhận. Đồng thời, cũng ghi rõ địa chỉ hồi báo của công ty bạn. Nên in địa chỉ vào giấy có kích cỡ vừa với hộp đựng bưu phẩm. Khi dán nhãn mác, hãy đặt ở phía đỉnh của gói bưu phẩm, để dễ nhìn và xác định được đâu là nơi mở hộp.

Nên viết địa chỉ bằng chữ in hoa, có dấu và để đảm bảo an toàn thì có thể cho vào túi nylon để tránh bị thấm ướt.

Mặt ngoài của gói bưu phẩm nên đánh dấu đặc biệt như danh sách dưới đây. Chúng cho phép người vận chuyển biết được bản chất của gói hàng.

- Đánh dấu hàng dễ vỡ nếu hàng hóa mỏng, giòn;

- Đánh dấu dễ hỏng lên gói hàng chứa đồ ăn hoặc những vật nhanh hỏng.

- Đánh dấu tránh va đập, bẻ cong lên những gói hàng có chứa ảnh, tác phẩm nghệ thuật hay những hàng tương tự.

Nên đánh dấu đặc biệt ở ba nơi phía trên địa chỉ, phía sau hoặc dưới của gói hàng. Cũng có thể yêu cầu nhân viên bưu điện đóng dấu gói hàng với những lưu ý này.

Với những vật có hình dạng đặc biệt và chất liệu giòn, mỏng thì hãy xin chỉ dẫn từ dịch vụ vận chuyển để biết cách đóng gói và cách tốt nhất để gửi hàng.

4. Những điều cần chú ý

Trừ những điều được cho phép theo quy định gửi thư, bạn cần chú ý đến điều khoản quy định về những thứ không được chuyển qua đường bưu điện, để tránh phiền toái cũng như thiệt hại cho công ty.

- Tất cả các loại chất độc hay những thứ chứa chất độc;

- Động vật sống, vi trùng gây bệnh;

- Các chất dễ nổ, dễ cháy và những dụng cụ và thành phần kỹ thuật, hóa học và những dụng cụ khác dễ bắt lửa hoặc dễ nổ;

- Vũ khí, súng, dao và những dụng cụ sắc nhọn;

- Ma túy và các chất liên quan đến ma túy...

Những vật phẩm và chất có tiềm năng gây hại và nguy hiểm có thể được vận chuyển nếu đáp ứng những quy định về đóng gói và nhãn mác đặc biệt. Tuy nhiên, nên liên hệ với bưu điện để được hướng dẫn chi tiết.

5. Chuyển phát nhanh

Chuyển phát nhanh là dịch vụ chuyển bưu phẩm đạt yêu cầu về tốc độ chuyển phát, có chỉ tiêu thời gian toàn trình cụ thể đến từng khu vực.

Hiện nay, dịch vụ chuyển phát nhanh EMS của Công ty Cổ phần Chuyển phát nhanh Bưu điện đã chuyển phát rộng rãi đến một số xã huyện thuộc 64 tỉnh/thành trong cả nước và đến 51 quốc gia trên thế giới.

Thời gian EMS trong nước từ 24 đến 48 giờ, EMS quốc tế từ 02 đến 09 ngày tùy theo nước nhận.

Đối với bưu phẩm, kích thước mỗi chiều đóng gói không quá 1,5m và cân nặng tối đa 30kg.

Bạn có thể liên hệ với bưu điện khu vực để biết thêm chi tiết về dịch vụ chuyển phát nhanh bưu điện. Nhìn chung, đây là dịch vụ khá tiện ích và tiết kiệm.

Hiện nay, ở Việt Nam cũng đã có khoảng hơn 20 hãng chuyển phát nhanh với những tên tuổi nổi tiếng thế giới. Có thể dễ dàng tìm thấy những dịch vụ này như: DHL (thông tin chi tiết trên trang web: http://www.dhl.com.vn); UPS (http://www.ups.com); Fedex (http://fedex.com)...

Tùy theo yêu cầu của thư và bưu phẩm cần chuyển mà tìm ra cách vận chuyển phù hợp nhất với công ty bạn.

6. Thư bảo đảm

Ngoài dịch vụ chuyển phát nhanh, còn có dịch vụ thư bảo đảm.

Dịch vụ thư bảo đảm cho phép người gửi biết được người nhận đã nhận được thư hay chưa, vào thời gian nào thông qua việc hồi báo lại tin tức về người nhận cho người gửi. Trong trường hợp không thể xác định được người nhận, thư sẽ được trả nguyên vẹn về cho người gửi, đảm bảo không bị thất thoát thông tin.

7. Dịch vụ chuyển tiền

Bạn nên nhớ rằng, không bao giờ được gửi kèm tiền trong thư, việc mất mát có thể xảy ra gây tổn hại cho cả hai bên nhận và gửi.

Tốt nhất là sử dụng dịch vụ chuyển tiền của bưu điện hoặc của các hãng dịch vụ chuyển phát để chuyển tiền cho người nhận qua số

chứng minh nhân dân. Bạn cần liên hệ với người nhận để biết địa chỉ và số chứng minh chính xác của họ. Việc chuyển tiền sẽ được thực hiện rất nhanh đối với những địa bàn có bưu điện hoặc đại lý của các hãng chuyển phát.

8. Các dịch vụ chuyển thư đặc biệt khác

Với việc không ngừng tăng thêm và mở rộng địa bàn của các dịch vụ bưu điện, càng ngày khách hàng càng có những lựa chọn da đạng và phong phú nhằm tối đa hóa sử dụng. Người gửi có thể được cung cấp một dịch vụ tốt nhất về đóng gói và bảo vệ những bức thư đặc biệt.

Hãy gọi cho bưu điện khu vực để có thêm thông tin chi tiết hoặc liên hệ với các hãng dịch vụ chuyển phát để được cung cấp từ bảng giá cước cho tới những dịch vụ đặc biệt khác.

9. Biên lai thống kê và hóa đơn tài chính

Khi muốn chứng minh rằng thư đã được gửi đi, bạn cần xác nhận thời điểm hàng hóa được gửi đi từ phía bưu điện.

Bạn có thể yêu cầu nhân viên bưu điện cung cấp bảng kê và hóa đơn cho từng lần gửi hoặc hàng tháng.

Nếu sử dụng dịch vụ từ các hãng cung ứng dịch vụ chuyển phát, hai bên có thể ký kết hợp đồng lâu dài. Theo đó, chỉ cần bên bạn gọi, người của hãng sẽ tới tận nơi nhận thư hoặc bưu phẩm. Việc thanh toán sẽ được tiến hành vào cuối tháng hoặc theo thỏa thuận của hai bên, hãng cung ứng dịch vụ sẽ gửi cho bạn bản kê chi tiết từng lần gửi để đối chiếu, khi thấy đúng, bên bạn ký xác nhận và hóa đơn tài chính sẽ được ghi theo con số thống nhất giữa hai bên.

10. Bảo hiểm thư tín, hàng hóa

Bảo hiểm giúp bảo vệ, tránh mất mát, thiệt hại cho các gói hàng với giá trị bất kỳ. Chi phí này dựa trên số tiền bảo hiểm người gửi bỏ ra để đảm bảo cho thư tín hay hàng hóa của mình.

Bảo hiểm an toàn nhất thường do bưu điện cung cấp với các bưu kiện đã được đăng ký. Các điều khoản đăng ký được đặt dưới sự giám

sát chặt chẽ từ điểm gửi qua các bưu điện trung gian tới phòng phân phát hoặc địa điểm cuối cùng, nhằm bảo vệ hơn nữa cho các bưu kiện quan trọng và có giá trị. Bạn có thể mua bảo hiểm cho các bưu kiện trong cũng như ngoài nước với các giá trị tùy theo lựa chọn. Để chọn được gói bảo hiểm phù hợp, cần cân nhắc giữa chi phí của gói hàng với chi phí bảo hiểm.

11. Nhận và gửi bưu phẩm từ nước ngoài

Tất cả bưu phẩm có nguồn gốc từ nước ngoài đều chịu kiểm tra Hải quan khi nhập cảnh. Dịch vụ bưu chính cũng thu giấy phép hải quan và phí vận chuyển trên từng hạng mục tính thuế.

Việc nhận/gửi bưu phẩm nước ngoài được bưu điện hướng dẫn cụ thể khi có giấy báo nhận hàng hoặc khi bạn yêu cầu. Ngoài ra, nếu việc vận chuyển do các hãng cung ứng dịch vụ chuyển phát thực hiện thì bạn có thể trả một khoản phí để họ thay bạn làm thủ tục nhận hàng và đem hàng về tận nơi, hay đến lấy hàng và đem gửi đi cho bạn.

Đối với thông tin về hải quan, có thể tìm hiểu qua thông tin trên trang web của Hải quan Việt Nam: http://www.customs.gov.vn.

Tất cả ấn phẩm, gói hàng nhỏ và các bưu kiện lớn được gửi ra nước ngoài có thể thông qua vận chuyển hàng không, đường bộ hoặc đường thủy. Tùy theo yêu cầu của bạn mà kiểm tra những thông tin cụ thể về dịch vụ bưu chính và vận chuyển bạn sử dụng.

12. Vận chuyển hàng không

Trong tình huống đặc biệt, chẳng hạn như bưu phẩm lớn phải được chuyển đến trong cùng một ngày, có thể sử dụng dịch vụ vận chuyển hàng không từ các hãng hàng không. Những chuyến hàng thường được chuyển tới văn phòng vận chuyển hàng hóa và nhận tại văn phòng vận chuyển hàng hóa đích. Phí chuyển trong ngày sẽ cao hơn nhiều so với vận chuyển hàng không vào ngày tiếp theo hoặc dài ngày hơn.

13. Vận chuyển bằng xe buýt

Hầu hết các tuyến xe buýt liên tỉnh cũng cung cấp dịch vụ vận chuyển hàng hóa cho việc chuyển các gói hàng đến thị trấn, tỉnh lẻ mà

việc vận chuyển bằng bưu điện hay các hình thức khác sẽ mất nhiều thời gian hơn. Các gói hàng được vận chuyển cùng với hành khách và dỡ xuống trạm xe buýt tại điểm đến cố định. Người nhận phải nhận gói hàng tại bến đã định.

Để vận chuyển theo hình thức này, bạn nên liên hệ với các bến xe trung tâm, từ đó sẽ có thông tin về các tuyến đường cố định để gửi hàng.

Điển hình là vận chuyển của hãng vận tải Hoàng Long và Hải Âu, có thể gửi thư, bưu phẩm, tiền đến một số tỉnh thành trong cả nước rất thuận tiện.

14. Vận chuyển bằng xe tải

Đối với các lô hàng lớn, nặng hoặc cồng kềnh thì có thể được các công ty xe tải chuyên về vận chuyển hàng hóa chuyên chở. Các công ty này sẽ bốc hàng từ nơi bán, vận chuyển tới người mua và dỡ hàng với mức chi phí cạnh tranh. Lô hàng vận chuyển và nơi vận chuyển sẽ quyết định thời gian vận chuyển.

Ngoài ra, đối với những hàng hóa lớn, còn có hình thức vận chuyển bằng đường thủy, có thể liên hệ với cảng gần văn phòng của bạn nhất để được cung cấp thông tin chi tiết.

15. Dịch vụ chuyển phát nhanh

Nếu bạn cần vận chuyển một gói hàng trong địa bàn tỉnh/thành của công ty bạn, nhưng không có người đi đưa, lựa chọn tốt nhất là dịch vụ chuyển phát nhanh. Hình thức này hoạt động tại hầu hết các thị xã, thành phố lớn, việc nhận hàng và giao hàng được thực hiện chỉ trong vòng vài giờ. Giá cho các dịch vụ này thay đổi tùy theo quãng đường vận chuyển và trọng lượng, kích thước của gói hàng. Thông thường, người gửi thanh toán chi phí sau khi đã có xác nhận của người nhận về việc nhận hàng. Dịch vụ chuyển phát nhanh được bảo đảm đối với các hàng hóa dễ hỏng, dễ vỡ hoặc khẩn cấp.

Bạn nên kiểm tra danh bạ điện thoại và việc vận chuyển thường xuyên tại công ty để sử dụng linh hoạt các dịch vụ chuyển phát.

5
SẮP XẾP VIỆC ĐI LẠI CỦA SẾP

Trong thị trường cạnh tranh ngày nay, các công ty trao đổi và mua bán sản phẩm, dịch vụ không chỉ ở trong nước mà còn trên toàn thế giới. Vì thế, các chuyến công tác phổ biến với các công ty thuộc mọi ngành nghề.

Khi mới tiến hành hoạt động kinh doanh, các công ty chỉ quan tâm đến thị trường địa phương, nhưng khi công việc kinh doanh phát triển và mở rộng, thị trường nội địa và cả thị trường quốc tế sẽ được quan tâm nhiều hơn. Vì vậy, khi kinh doanh phát triển, nhu cầu mở rộng thị trường tăng lên, nhiệm vụ của thư ký hành chính sẽ gồm cả việc sắp xếp việc đi lại của những người quản lý.

Thậm chí, ngay cả khi bạn làm việc cho một công ty lớn, có phòng ban chuyên tổ chức việc đi lại thì thư ký hành chính vẫn nên theo dõi công việc này để khắc phục sự cố khi cần thiết.

1. Chuẩn bị cho chuyến đi

Mục đích chính của việc sắp xếp, tổ chức chuyến đi là người đi đến đúng giờ và trở về an toàn nhất có thể. Ngoài ra, còn phải đáp ứng những yêu cầu khác về thời gian và chi phí. Nếu bạn là thư ký hành chính mới, hãy xem xét các chính sách và tiền lệ cho việc sắp xếp các chuyến đi. Nếu không tìm thấy những thông tin cần thiết, hãy hỏi ý kiến sếp xem nên thực hiện như thế nào.

Cho dù bạn tự sắp xếp chuyến đi hay sử dụng một đại lý du lịch thì vẫn phải xác định được những vấn đề cơ bản sau:

- Mục đích của chuyến đi;
- Ngày giờ muốn khởi hành và trở về;
- Lịch trình;

- Số người đi;
- Phương tiện mong muốn, phương tiện tốt nhất cho từng điểm đến cụ thể. Nếu không chắc chắn, hãy nhờ đại lý du lịch cung cấp thông tin về các địa bàn không quen thuộc;
- Loại phòng ở nào phù hợp với các hoạt động của chuyến đi. Nếu sếp có các cuộc hẹn dàn trải trong thành phố thì khách sạn ở khu thương mại, gần sân bay hoặc đường cao tốc là thích hợp nhất.

Nếu sếp thường xuyên phải đi lại, nên thiết lập mối quan hệ thân thiết với các đại lý du lịch, ngoài việc cung cấp các thông tin về nơi đến họ còn có thể giúp bạn mua vé tàu, xe, máy bay trong những thời gian quá gấp.

Ngoài ra, cũng luôn giữ cuốn danh bạ điện thoại để có được thông tin về các khách sạn ở điểm đến. Nếu bạn tự sắp xếp chuyến đi, hướng dẫn trong đó sẽ giúp bạn đặt phòng cũng như lựa chọn khách sạn phù hợp nhất.

Ngày nay, thư ký hành chính ở công ty thường là người sắp xếp chuyến đi chứ không qua đại lý du lịch. Vì vậy, điều đầu tiên cần phải làm là xác nhận ngày giờ khởi hành và trở về của sếp, sau đó đặt phòng, mua vé và thu xếp các phương tiện khác.

2. Đặt phòng khách sạn

Nếu cuộc họp diễn ra ở một thành phố lớn, hãy tiến hành đặt phòng ngay, vì những khách sạn ở thành phố thường được đặt kín trước hàng tuần. Hãy nêu tên sếp, địa chỉ văn phòng hoặc địa chỉ nhà riêng, số điện thoại và kiểu phòng yêu cầu; đồng thời, cũng nêu tên bạn với danh nghĩa là người liên lạc để có xác nhận khi cần thiết. Tốt nhất là yêu cầu xác nhận bằng văn bản (qua fax) hoặc qua e-mail để có thể in ra cho sếp mang theo làm bằng chứng.

Những khách sạn lớn thường có dịch vụ đón khách bằng ô tô. Nếu sếp cần những dịch vụ này thì hãy đặt cùng với việc đặt phòng. Yêu cầu xác nhận về thông tin này cùng với việc đặt phòng được gửi qua bưu điện hoặc fax hay e-mail cho bạn.

Hầu hết các khách sạn sẽ cho phép hủy bỏ đặt phòng mà không

lấy phí nếu hủy trước ngày dự định đến một khoảng thời gian. Hãy hỏi khách sạn để biết thêm chi tiết, tránh thiệt hại có thể xảy ra.

Nếu nơi đến là một thành phố chưa bao giờ sếp đến hoặc hội nghị sếp tham dự không nhắc tới một khách sạn cụ thể nào, hãy khảo sát trong danh bạ điện thoại, và gọi điện đến vài đại lý du lịch có đầu mối tại đó để biết thêm thông tin.

3. Đặt vé máy bay

Hãy gọi đến phòng vé máy bay thân thiết nếu công ty đã có mối quan hệ lâu dài hoặc phòng vé có uy tín để đặt vé.

Ngay sau khi xác định được hãng hàng không, hãy đặt chỗ ngay, nêu rõ chỗ ngồi sếp ưa thích và đặt luôn cả xe đón nếu có. Cung cấp cho người tiếp nhận những thông tin cần thiết và yêu cầu họ gửi xác nhận đặt vé qua e-mail hay fax. Cũng hỏi rõ về việc chuyển vé, họ sẽ mang tới tận nơi hay bạn phải đến lấy. Nếu họ tới, hãy cho họ biết địa chỉ chính xác và số điện thoại của bạn để tiện liên lạc. Ngược lại, nếu bạn phải tới đó, hãy hỏi địa chỉ của họ và tên người liên hệ để không phải mất thời gian giải thích nếu gặp người khác.

4. Vé điện tử

Vé điện tử cho phép việc đi lại không cần vé bằng giấy. Vé điện tử xác nhận việc mua vé hàng không của bạn, ghi chép duy nhất về việc mua bán vé điện tử là mẫu đơn điện tử trong hệ thống máy tính của hãng hàng không.

Vé điện tử khá phổ biến hiện nay, người đi không còn lo sợ việc quên vé như trước đây. Khi đặt vé điện tử, tốt nhất là in ra một tờ xác nhận để sếp cầm theo khi đến sân bay.

Đừng quên nhắc sếp mang theo chứng minh thư hoặc hộ chiếu hay giấy tờ tùy thân hợp lệ khác để làm thủ tục lên máy bay.

5. Tàu hỏa

Trước đây, tàu hỏa là phương tiện để đi lại khá phổ biến. Nhưng ngày nay, khi thời gian là tiền bạc thì việc đi lại bằng máy bay hiệu quả hơn nhiều. Nhưng vẫn có những người không thích đi bằng máy

bay hoặc nơi tới không có dịch vụ hàng không, việc vận chuyển bằng tàu hỏa vẫn là một lựa chọn khả quan.

Nếu sếp thích đi lại bằng tàu hỏa, hoặc buộc phải đi bằng phương tiện này, hãy truy cập vào trang web của đường sắt Việt Nam (http://www.vr.com.vn) để biết thông tin chi tiết cho chặng đường của sếp.

6. Xe hơi

Ngoài các phương tiện vận chuyển trên, bạn còn có thể vận chuyển bằng ô tô thông qua các hãng vận tải chuyên nghiệp, bạn có thể gọi điện trực tiếp đến bến xe hoặc hãng vận tải để đặt vé và biết thêm các thông tin khác về lịch trình.

Bên cạnh đó, có thể sử dụng dịch vụ thuê xe (tự lái hoặc có người lái) để phục vụ cho việc đi lại hiệu quả. Hãy hỏi ý kiến của sếp về loại xe muốn sử dụng cũng như loại hình thuê xe.

Việc thuê xe cũng giống như việc đặt phòng. Bạn phải cung cấp các thông tin sau đây để đặt thuê xe:

- Địa điểm đi - đến;
- Thời gian thuê xe (nhận - trả xe);
- Nơi giao xe;
- Loại xe muốn thuê.

Hãy trao đổi với sếp trước khi cung cấp các thông tin này. Cũng cần phải thỏa thuận rõ về việc lái xe, nếu người lái xe là người của công ty bạn, hãy chuẩn bị trước bản đồ và các chỉ dẫn đường đi tới địa điểm diễn ra hội nghị hoặc tới khách sạn đã đặt chỗ. Bạn có thể liên hệ với ban tổ chức hội nghị hoặc khách sạn để có được thông tin cần thiết.

7. Các công ty du lịch

Việc thiết lập mối quan hệ tốt với đại lý du lịch rất cần thiết đối với những thư ký hành chính bận rộn. Một đại lý du lịch tốt có thể

cung cấp hàng loạt các dịch vụ như: giới thiệu khách sạn và đặt phòng; đặt vé máy bay, vé tàu hỏa; tận dụng được những mức phí ưu đãi dành riêng cho khách hàng thân thiết; đặt thuê xe, trợ giúp về hộ chiếu; thông tin về lịch trình;...

Thường thì các hãng du lịch không tính phí khi thực hiện các công việc đặt trước vì họ nhận hoa hồng trực tiếp từ nhà cung cấp, tuy nhiên, một vài hãng thêm một phần phí vào trong giá vé. Mức phí này cũng có thể là do đặt trước chỗ, nhưng các hãng này có thể hoàn trả lại tiền cho những vé không dùng đến. Hơn nữa, hãng du lịch có thể giải quyết những vấn đề xảy ra trong thời gian sếp của bạn ở đó.

Để tìm được đại lý du lịch uy tín, hãy hỏi bạn bè hoặc đồng nghiệp, hay tìm kiếm danh sách các đại lý trên mạng thông tin.

Nếu bạn cần thêm thông tin về các đại lý, hãy tham khảo danh bạ điện thoại. Khi đã tìm được một đại lý tốt, hãy dùng dịch vụ của họ bất cứ khi nào sếp đi công tác, du lịch. Đại lý này sẽ nhanh chóng quen thuộc với thói quen đi lại và nhu cầu của sếp và dễ dàng hơn khi sắp xếp chuyến đi.

8. Kế hoạch cho hành trình

Kế hoạch cho cuộc hành trình sẽ hữu ích cho sếp và cả thư ký hành chính. Khi phát sinh vấn đề, bạn có thể tham khảo lịch trình này và nhanh chóng tìm ra khâu cần giải quyết. Như sếp quên địa chỉ hoặc thời gian của cuộc hẹn; hoặc trong tình huống khẩn cấp sẽ biết chính xác có thể liên lạc với sếp ở đâu.

Trước khi chuẩn bị lịch trình cho chuyến đi, bạn phải bàn bạc với sếp, ghi chú tất cả các hoạt động trong chuyến đi. Đưa cho sếp lịch trình phác thảo để sửa đổi hoặc bổ sung những thông tin còn thiếu. Khi hoàn tất lịch trình, có thể in trên giấy đồng thời gửi một bản vào e-mail để sếp có thể lưu trên máy tính cá nhân hoặc điện thoại và theo dõi bất cứ lúc nào.

9. Bảng kiểm trước chuyến đi

Trước chuyến đi, bạn cần phải xác nhận những điều sau:

- Vé máy bay và số hiệu máy bay;

- Thông tin và xác nhận về việc thuê phòng, đưa đón của khách sạn hoặc của đại lý du lịch;
- Thông tin và xác nhận về việc thuê xe;
- Tiền mặt hay thẻ tín dụng;
- Hộ chiếu, giấy phép xuất cảnh, bằng lái xe, hay giấy phép lái xe quốc tế;
- Lịch trình cho chuyến đi;
- Tên, địa chỉ, số điện thoại của người cần liên lạc tại nơi đến.

Tham khảo lịch trình dưới đây để lập lịch trình thuận tiện và đầy đủ nhất.

TT	Nội dung	Thời gian	Thông tin liên quan	Người liên hệ		Ghi chú
				Tên	Điện thoại	
Ngày: 15/7/2010						
1	Từ Hà Nội đi sân bay Nội Bài	8:00	Đã đặt xe ô tô đón tại văn phòng			
2	Từ sân bay Tân Sơn Nhất tới khách sạn Hòa Bình	12:00	Đã đặt xe ô tô khách sạn đón		0913.32…	

3	Từ khách sạn đi tới trung tâm hội nghị tại khách sạn Park Hyatt	13:30	Đặt xe ô tô khách sạn đưa			Báo cáo trong kẹp file mang tên: "Hội nghị..."
Ngày: 16/7/2010						
1	Gặp Công ty A đàm phán về hợp đồng cung ứng...	9:00	Tại khách sạn Hòa Bình	Ông Trần Bình Minh – Giám đốc Kinh doanh	0904.12...	Tài liệu kẹp file mang tên: Công ty A (gồm thư từ trao đổi và Hợp đồng sơ thảo)

2	Ăn trưa với khách hàng	11:30	Tại Nhà hàng Thượng Hải (P1.Q1)	Ông Hà Văn Dũng và Bà Nguyễn Hạnh Liên	0983.23…	
3	Tham quan Hội chợ Hàng chất lượng cao	14:00	Trung tâm Hội chợ triển lãm	Đặt xe ô tô khách sạn đưa đón		
Ngày: 17/7/2010						

1	Tham dự giới thiệu sản phẩm tại Hội nghị khách hàng	9:00	Phòng hội nghị - Khách sạn Hilton	Đặt xe ô tô khách sạn đưa đón		Phát biểu tri ân khách hàng và giới thiệu sản phẩm mới
2	Tham quan mô hình sản xuất tại KCN Bình Dương	14:00	Công ty Sản xuất …	Xe ô tô khách sạn đưa đón		

Ngày: 18/7/2010						
1	Trả phòng khách sạn, ra sân bay Tân Sơn Nhất	07:00	Xe ô tô khách sạn đưa			
2	Về văn phòng	11:00	Đặt xe đại lý vé máy bay đón			

10. Đi lại quốc tế

Nếu chuyến đi mang tính chất quốc tế, hãy lên kế hoạch càng sớm càng tốt vì có rất nhiều vấn đề liên quan. Có nhiều quy định áp dụng riêng cho doanh nhân mà không áp dụng với khách du lịch bình thường.

Để được giúp đỡ trong việc đi lại quốc tế, bạn có thể liên lạc: Bộ Công thương (tham khảo thông tin trên trang web: http://www.moit.gov.vn) và Bộ Ngoại giao (http://www.mofa.gov.vn).

Đồng thời, bạn cũng có thể liên hệ với những tổ chức, đại diện của Việt Nam tại điểm đến để được giúp đỡ. Ngoài ra, bạn có thể hỏi thông tin và yêu cầu trợ giúp từ chính đối tác hoặc khách hàng mà sếp định gặp gỡ.

Bạn nên sử dụng công ty du lịch đáng tin cậy khi đi lại quốc tế. Công ty đó không chỉ thạo về luật và quy định đi lại quốc tế mà còn lên lịch trình phù hợp cho từng cá nhân.

Công ty du lịch sẽ sắp xếp việc đi lại, đặt phòng khách sạn, thuê xe và cả những chuyến đi tham quan các điểm du lịch tại nơi đến. Họ cũng cung cấp đầy đủ các thông tin cần thiết cho mỗi quốc gia cụ thể như hộ chiếu, chứng nhận sức khỏe, giấy phép quá cảnh và cách để có được những giấy tờ này. Họ sẽ xử lý các hình thức thanh toán hoặc thẻ tín dụng như sếp mong muốn và đảm bảo một lượng tiền của quốc gia sẽ đến để có thể chi tiêu những khoản cần tiền mặt.

11. Giấy phép quá cảnh và hộ chiếu

Khi muốn xuất cảnh hoặc nhập cảnh, mọi người đều phải có hộ chiếu.

Ngoài hộ chiếu, nhiều quốc gia đòi hỏi có giấy phép nhập cảnh hay còn gọi là visa. Thường thì phải có trước giấy phép nhập cảnh chứ không thể chờ ở biên giới hay điểm nhập cảnh. Giấy phép nhập cảnh thường do đại sứ quán và tòa lãnh sự của nhiều nước cấp. Một số nước cấp visa miễn phí trong khi một số nước khác thì phải mất phí. Vì vậy, phải kiểm tra trước xem visa cũ còn hiệu lực hay không, việc xin cấp mới mất thời gian bao lâu.

Nếu cần hộ chiếu, hãy làm thủ tục xin cấp ở Phòng Quản lý Xuất nhập cảnh, Công an tỉnh/thành phố nơi người xin cấp đăng ký thường trú hoặc tạm trú. Trong trường hợp cần gấp hoặc xin sửa đổi, bổ sung, cấp lại thì làm thủ tục tại Cục Quản lý Xuất nhập cảnh.

Chi tiết có thể xem tại trang web của Bộ Ngoại giao: http://www.mofa.gov.vn.

12. Hải quan

Khi trở về nước, hành khách phải khai báo những vật phẩm nhất định để xem xét vật phẩm đó có bị đánh thuế hay không.

Cần chú ý những điểm sau:

- Không nên nói giảm giá trị của vật phẩm hay bóp méo bản chất của vật phẩm. Làm như vậy có thể dẫn đến việc bị tịch thu hoặc tính thuế.

- Nếu băn khoăn có nên khai báo vật phẩm hay không, thì cứ khai báo sau đó trình bày lại với nhân viên hải quan.

- Có thể xem thông tin đầy đủ và chi tiết về quy định hải quan tại trang web của Hải quan Việt Nam: http://www.customs.gov.vn.

6
SẮP XẾP CÁC CUỘC HỌP

1. Cấu trúc của cuộc họp

Cho dù chúng ta có thích hay không thì các cuộc họp vẫn luôn là hoạt động khá thường xuyên và tốn kém thời gian trong công việc kinh doanh. Bạn phải lập kế hoạch, chuẩn bị tài liệu, thông báo nội dung và gửi tài liệu cho những người có liên quan đến cuộc họp. Đây là công việc yêu cầu thư ký hành chính phải có tinh thần trách nhiệm cao, xử lý linh hoạt và nhanh nhạy.

Các công việc chủ yếu gồm: kiểm tra thời gian trong lịch trình của những người tham dự, sau đó chọn thời gian và địa điểm phù hợp, gửi thư mời, chuẩn bị tài liệu và có thể phải gửi cả tài liệu kèm thư mời.

Có những cuộc họp định kỳ của ban giám đốc, nhưng thư ký vẫn phải lên lịch họp, gửi thư mời, thư xác nhận, lập chương trình cho cuộc họp.

Ngoài ra, còn có những cuộc họp đột xuất, chỉ được thông báo trước vài chục phút. Khi đó, bạn phải sử dụng điện thoại, có thể cả e-mail hoặc thông báo cho những người tham dự. Bên cạnh đó, bạn cũng phải nhanh chóng chuẩn bị phòng họp, tài liệu để phát cho những người tham dự (nếu có), nếu cần sử dụng máy chiếu và các dụng cụ hỗ trợ khác thì cũng phải chuẩn bị.

2. Các kiểu họp

Các công ty đều tổ chức các cuộc họp hàng năm, vào đầu năm và cuối năm, để tổng kết lại năm cũ và đưa ra kế hoạch cho năm mới. Trong đó, có thể sẽ là bình bầu, đánh giá về các nhân viên, bổ sung hoặc thay đổi các vị trí quản lý,...

Đối với các công ty đại chúng, còn có cuộc họp cổ đông để lựa chọn người quản lý. Ngoài ra, các cuộc họp khác được tổ chức khi có

đề xuất và cần có sự đồng thuận của tất cả các cổ đông như: tăng hay giảm vốn, sửa đổi điều lệ công ty, chia tách hoặc sáp nhập công ty.

Các cuộc họp cổ đông hàng năm có những quy định pháp lý đặc biệt về thời gian gửi thông báo họp. Thông báo phải được gửi kèm với nội dung của cuộc họp, các biểu mẫu như: bỏ phiếu tín nhiệm, ..., gửi theo hình thức thư bảo đảm và cước phí được thanh toán trước.

Nhiệm vụ của thư ký hành chính khi đó sẽ bao gồm: chuẩn bị thông báo cho cuộc họp, các biểu mẫu, giấy ủy quyền trong trường hợp cổ đông không thể tham dự trực tiếp,... Những biểu mẫu này phải được gửi cho những người có liên quan theo điều lệ của công ty. Những thông báo này phải được gửi trước thời gian diễn ra cuộc họp từ 3 đến 4 tuần.

Thư ký hành chính phải sắp xếp phòng họp và các thiết bị cần thiết phục vụ cuộc họp. Phải chuẩn bị và phân phát chương trình cuộc họp đến những người có liên quan. Vào ngày họp, chuẩn bị các giấy tờ cần thiết và đặt trên bàn của chủ tịch cuộc họp. Ngoài ra, bạn có thể sẽ phải lo đến những công tác hậu trường khác như: đồ uống hay ăn nhẹ, khăn giấy, hoa,... để cuộc họp diễn ra trang trọng, lịch sự nhất.

Bạn có thể cũng sẽ là thư ký cuộc họp, hãy ngồi bên cạnh chủ tịch để có thể nghe rõ nhất. Trước khi họp, hãy đọc tất cả các quyết định và báo cáo sẽ được trình bày. Càng hiểu rõ về mục đích và những người tham dự cuộc họp, bạn càng dễ dàng ghi chép.

Các cuộc họp của ban giám đốc thường được quy định trong điều lệ công ty. Hầu hết các công ty đều có các cuộc họp ban giám đốc định kỳ, hàng quý hoặc hàng năm; các cuộc họp này có thể không bắt buộc phải thông báo bằng văn bản. Bạn có thể liên lạc với các giám đốc bằng điện thoại hoặc thư điện tử để thông báo cho họ về cuộc họp sắp tới. Danh sách những người tham dự cần được lập và duyệt trước.

Những cuộc họp khác không mang tính định kỳ thì buộc phải có lịch trình trước. Bạn nên gửi thư mời, lịch trình và nhắc lại sau đó.

Hãy kiểm tra thật kỹ những thông tin trên thư mời trước khi in ra. Xác nhận ngày, tháng, giờ, địa điểm và tên của những người diễn thuyết.

3. Lập kế hoạch cho các cuộc họp

Trước đây, việc lập kế hoạch cho một cuộc họp tốn rất nhiều thời gian. Ngày nay, với công nghệ máy tính và phần mềm trên máy tính, việc lên lịch cho một cuộc họp chỉ cần vài lần kích chuột.

Tuy nhiên, bạn phải cân nhắc các hoạt động chính trong cuộc họp, để sắp xếp cho khoa học và hiệu quả nhất; đồng thời, phải xem xét chức vụ, địa vị của những người tham gia để xếp chỗ ngồi, thể hiện sự kính trọng.

Ngoài ra, việc chọn địa điểm cuộc họp cũng rất quan trọng. Tùy quy mô, tính chất cuộc họp mà lựa chọn diện tích phòng họp cũng như thiết bị hỗ trợ cần thiết.

Đây là những vấn đề thường xảy ra khi lập kế hoạch cho một cuộc họp:

- Cuộc họp đã được lên lịch và khi mọi người đều đã được mời, bạn phát hiện ra một vài thành viên quan trọng không thể tham dự. Bạn buộc phải lên lịch vào một ngày khác. Khi đó, bạn lại phải thực hiện quy trình từ đầu.

- Bạn không thể tìm ra một ngày, giờ phù hợp cho tất cả những người tham dự.

- Cuộc họp đã được xác nhận nhưng sau đó cần phải thay đổi.

- Địa điểm của cuộc họp thay đổi vào phút cuối, do đó một số người vẫn theo thông báo về địa điểm ban đầu và đến nhầm.

- Thông báo về cuộc họp được gửi đi và có sửa đổi nhiều lần khiến mọi người bị lẫn lộn thông tin, không xác định được thông tin chính xác cuối cùng về cuộc họp.

- Một số thành viên tham dự cuộc họp không cập nhật được thông tin do bạn sử dụng phần mềm mới nhất để lập kế hoạch. Họ không kiểm tra thư điện tử hoặc không mở được nội dung và nhỡ cuộc họp.

- Cuộc họp đã được lên kế hoạch và được xác nhận nhưng địa

điểm họp bị người khác đặt mất.

- Không xác nhận lại thông tin về cuộc họp để nhắc các thành viên tham dự, do đó một vài người quên, không đến họp.

- Truyền đạt nội dung không rõ ràng hoặc nhầm lẫn, khiến thành viên tham dự không chuẩn bị nội dung phù hợp.

Để tránh những sai sót này, bạn có thể sử dụng Microsoft Outlook để quản lý thông tin cuộc họp. Chương trình này cho phép bạn gửi và nhận thư điện tử, quản lý danh bạ, lên lịch và lập kế hoạch, duy trì những ghi chép hàng ngày.

Bạn có thể sử dụng chương trình Outlook lên lịch các cuộc hẹn và phân bổ khối thời gian của mình. Khi xem lịch của mình qua Outlook, nếu bạn kích vào NEW trên thanh công cụ, cửa sổ Cuộc hẹn mới sẽ mở ra. Trên cửa sổ này, bạn có thể điền chủ đề, địa điểm, thời gian bắt đầu và kết thúc cuộc hẹn. Nếu cuộc hẹn trùng với kế hoạch khác, sẽ xuất hiện thông báo. Bạn cũng có thể tạo nhắc việc cho cuộc hẹn để nhắc bạn về cuộc hẹn trước một khoảng thời gian tùy chọn. Nhắc việc sẽ xuất hiện khi bạn mở chương trình Outlook.

Để lập kế hoạch cho cuộc họp trong Outlook, hãy sử dụng công cụ Meeting Planner để tạo và gửi lời mời về cuộc họp và đặt trước các thứ cần thiết. Meeting Planner cho phép bạn mời những người tham dự, xem xét khả năng tham dự của họ, chọn địa điểm và thời gian họp. Bạn có thể điền tên người và các vật dụng cần thiết vào danh sách All Atendees (Tất cả những người tham dự), hoặc bạn có thể dùng nút "Invite others" (Mời những người khác). Bạn có thể chọn từng cá nhân từ Address Book và thêm vào danh sách All Attendees, để chế độ là bắt buộc hay không bắt buộc. Danh sách All Atendees sẽ hiển thị từng người và nội dung thuyết trình (nếu có) tại cuộc họp.

Khi cân nhắc khả năng có mặt của những người tham dự, công cụ Meeting Planner sẽ chỉ cho bạn kế hoạch về thời gian với thanh màu xanh khi người đó đã có kế hoạch cho việc khác. Nếu thời gian để trống, thì người đó sẵn sàng.

Sau khi thông báo về cuộc họp được gửi đi, hồi đáp về cuộc họp sẽ được gửi đến Hộp thư đến của bạn (Inbox) và có thể được theo dõi trong cửa sổ Cuộc hẹn (Appointment window)

Tương tự như vậy, bạn cũng sẽ nhận những lời mời họp trong hòm thư đến. Bạn có thể chấp nhận, từ chối, hoặc đưa ra phản hồi khác. Khi kích vào một trong những nút chấp nhận, Outlook sẽ mở một hộp tin nhắn để bạn có thể lựa chọn các trả lời.

Ngay sau khi thư mời được gửi đi và chấp nhận, nó sẽ được tự động thêm vào kế hoạch của bạn.

Ngoài ra, bạn có thể sử dụng chương trình IBM Lotus Notes để lên kế hoạch cho cuộc họp và xem xét khả năng có mặt của những người tham dự với tính năng tương tự như Microsoft Outlook.

4. Chương trình nghị sự của cuộc họp

Chương trình nghị sự giống như bản đồ chỉ đường cho cuộc họp. Chương trình này cho người tham dự biết kế hoạch cho cuộc họp là gì, đưa ra các hướng dẫn và mục đích. Một chương trình nghị sự bao gồm:

- Thời gian bắt đầu và kết thúc cuộc họp;
- Địa điểm cuộc họp;
- Chủ đề chính và các vấn đề liên quan;
- Thời gian mỗi chủ đề được thảo luận;
- Người thuyết trình cho mỗi chủ đề;
- Chủ trì cuộc họp (tên, chức danh,...)

Có thể tham khảo mẫu chương trình nghị sự như dưới đây:

Người triệu tập cuộc họp	**Phiên họp số**	**Ngày tháng**	**Thời gian**	**Địa điểm**	**Trang phục**	**Phạm vi cuộc họp**	**Chủ đề**	**Người thuyết trình chính**
			Bắt đầu	Kết thúc				

(THAY BẰNG BẢNG NGANG)

Lập danh sách những người sẽ tham dự để kiểm tra số người tham dự. Nếu cần có ký xác nhận, có thể chuyển danh sách vòng tròn cho những người tham dự ký khi cuộc họp bắt đầu.

Nếu cần, có thể vẽ sơ đồ vị trí cuộc họp để giới thiệu những người mới dễ hơn và tìm được người nhanh nhất.

Nếu bạn sử dụng phần mềm trong Microsoft Word, bạn có thể sử dụng Agenda Wizard để tạo chương trình nghị sự. Để truy cập vào Agenda Wizard, kích vào trình đơn File, sau đó chọn New. Trên hộp thoại New, chọn tab Other Document, sau đó chọn Agenda Wizard rồi nhấn OK.

Agenda Wizard sẽ hỏi bạn những câu hỏi về cuộc họp và khi nào hoàn thành, Agenda Wizard sẽ tạo ra một chương trình nghị sự. Bạn có thể gửi chương trình nghị sự kèm theo thư mời họp hoặc in ra và mang tới cuộc họp.

5. Biên bản cuộc họp

Biên bản cuộc họp là bản ghi chép về những gì đã diễn ra trong cuộc họp. Biên bản giúp người tham dự cuộc họp xem xét lại cuộc họp sau đó, tìm kiếm những vấn đề chưa giải quyết xong và những việc cần hành động. Trong một số trường hợp, như cuộc họp cổ đông hoặc ban giám đốc, biên bản được lập theo mẫu như quy định của pháp luật và có trong quy định biểu mẫu của công ty.

Bạn có thể ghi chép biên bản bằng tay, gõ trên máy tính hoặc sử dụng thiết bị thu âm. Dù dùng phương pháp nào, bạn phải đảm bảo ghi được những yếu tố quan trọng của cuộc họp như: loại hình họp, tên công ty, ngày giờ, người chủ trì, người thuyết trình chủ đề chính, và các nội dung khác có liên quan.

Nếu đã chuẩn bị đề cương dựa trên chương trình nghị sự, bạn đã có những nội dung chính của biên bản, trong cuộc họp, và chỉ phải ghi bổ sung trên diễn biến thực tế của cuộc họp.

Biên bản cuộc họp phải được viết bằng ngôn ngữ trang trọng, thông thường sẽ có những nội dung chủ yếu sau:

- Tên tổ chức

- Tên người chủ trì
- Ngày, giờ và địa điểm cuộc họp
- Danh sách những người tham dự và những người vắng mặt
- Nội dung công việc/chủ đề thảo luận tại cuộc họp
- Người thuyết trình các chủ đề
- Các vấn đề phát sinh, hướng giải quyết
- Những việc còn tồn đọng
- Văn bản phát sinh trong/sau quá trình họp
- Ngày giờ cuộc họp tiếp theo
- Chữ ký của người ghi chép, những người tham gia cuộc họp.

Tránh ghi lại từng lời bình luận mà chỉ ghi những ý chính, tập trung giải quyết trực tiếp vấn đề được đưa ra thảo luận, sau đó tổng kết các ý kiến.

Để việc ghi chép hiệu quả, bạn nên chuẩn bị trước nội dung biên bản để theo sát diễn biến cuộc họp. Cũng đừng đợi quá lâu mới ghi biên bản vì có thể sẽ bỏ sót thông tin.

Ngoài ra, còn có các cuộc họp trù bị để thảo luận trước những vấn đề này. Khi đó, việc ghi văn bản có thể không cần thiết.

Nếu công ty lớn, còn có các cuộc họp trong nhóm, bộ phận, phòng ban, khi đó người ghi biên bản có thể là người trong phòng ban hoặc họ yêu cầu sự giúp đỡ của thư ký hành chính với tư cách là thư ký cuộc họp, thực hiện việc ghi chép. Bạn hãy sẵn sàng mỗi khi được yêu cầu.

Ngoài biên bản cuộc họp, còn có thể có các văn bản khác được lập và thông qua tại cuộc họp như: Nghị quyết, Quyết định,... Tham khảo các văn bản này trong *Phụ lục 1*.

6. Chuẩn bị cho hội nghị

Ngoài các cuộc họp, công ty còn tổ chức các hội nghị như: Hội nghị cổ đông, hội nghị khách hàng,... Thư ký hành chính sẽ được yêu cầu trợ giúp trong việc lên kế hoạch và hợp tác trong các hội nghị của công ty, các công việc như: chuẩn bị sự kiện, thực hiện các trách nhiệm trong suốt hội nghị và làm theo các hoạt động sau khi hội nghị kết thúc.

Chuẩn bị cho hội nghị bao gồm xem xét các khoản mục liên quan đến tiện nghi và người thuyết trình của hội nghị:

- Đặt chỗ cho hội nghị: đặt trước phòng khách sạn, chọn quy mô phòng và mức giá,... (có thể có phòng tổ chức chính và phòng giải lao);

- Kiểm tra thiết bị phục vụ cho hội nghị (máy chiếu, loa,...) và thiết bị an toàn (phòng chống cháy nổ, báo động, cửa thoát hiểm,...);

- Phục vụ đồ ăn uống;

- Gửi thư mời và xác nhận số lượng tham dự.

Các hoạt động chuẩn bị trực tiếp cho hội nghị gồm:

- Tài liệu phục vụ hội nghị (nội dung chương trình, giới thiệu về người diễn thuyết,...) để phát cho khách mời;

- Căn cứ số lượng khách để chuẩn bị bàn, ghế;

- Các báo cáo cần phê duyệt: về nội dung hội nghị, báo cáo tài chính, kế hoạch chi tiêu;

- Kế hoạch quảng bá, truyền thông;

- Lập chương trình nghị sự, kế hoạch đi lại/đưa đón khách mời.

Để tránh thiếu sót, bạn nên xếp sẵn tài liệu thành các tập dễ tìm, trên vé mời vẽ sơ đồ chỉ dẫn đường đi, ... Nếu chương trình còn kết hợp với đi du lịch, thăm các di tích, cảnh quan tại địa phương hoặc có các sự kiện ngoài trời thì phải có sự hỗ trợ của các đơn vị chuyên

nghiệp tổ chức. Bạn cần phải hợp tác với địa điểm tổ chức hội nghị lên kế hoạch cho các bữa ăn, đồ uống; cân nhắc thực đơn để dự trù kinh phí và phương thức phục vụ.

Với những hội nghị lớn, bạn còn phải chuẩn bị huy hiệu, hoa cài, băng rôn, biển hiệu. Bạn nên chuẩn bị danh sách khách mời để đảm bảo không bị thiếu; danh sách này cũng được để tại bàn đăng ký vào ngày đầu tiên của hội nghị, sau khi nhận được huy hiệu, hoa cài, khách mời sẽ ký nhận và bạn dễ dàng kiểm soát được số lượng khách mời. Có thể phát luôn cho họ tài liệu, vé ăn tại bàn đăng ký.

Phải có chỉ dẫn phía bên ngoài địa điểm về phòng nghỉ ngơi và phòng hội nghị.

Nếu hội nghị có khách quốc tế, bạn cần phải chuẩn bị phiên dịch.

Lên kế hoạch đăng tin trên báo chí, các hoạt động truyền thông, bố trí người chụp ảnh để bám sát các hoạt động của hội nghị.

Cần hợp tác về an ninh với địa điểm tổ chức hội nghị hoặc dịch vụ an ninh; liên hệ với bãi đỗ xe để có chỗ đỗ xe cho những người tham dự. Cung cấp cho bên thực hiện dịch vụ an ninh và quản lý bãi đỗ xe chương trình nghị sự chính thức, liệt kê thời gian các sự kiện để họ bố trí lực lượng cần thiết và đảm bảo về bãi đỗ xe.

Khi khách tới, bạn nên chào đón và đưa họ tới hội nghị. Hãy đóng vai trò chủ nhà và giới thiệu mọi người với nhau, hộ tống, hướng dẫn và giúp đỡ mọi người ở những nơi bạn có thể.

Bạn có thể được yêu cầu tham gia một vài cuộc họp nhóm, ghi biên bản, xử lý thư từ hoặc gửi/nhận hàng chuyển phát nhanh đến trong quá trình hội nghị.

Kết thúc hội nghị, gỡ bỏ tất cả tài liệu, băng rôn còn lại trong phòng họp. Kiểm tra lại các thiết bị trong phòng để bàn giao cho điểm tổ chức hội nghị. Nếu có mất mát, cần tiến hành tìm kiếm và báo lại cho người có trách nhiệm, lập biên bản có ký nhận của những người liên quan.

Khi trở lại văn phòng, cần hoàn thành báo cáo, biên bản hoặc các giấy tờ, thư từ liên quan đến hội nghị. Bạn cũng cần gửi thư cảm ơn,

biên bản cuộc họp đến khách mời và những người liên quan.

Cuối cùng, cần tính toán chi phí và điền vào bản tổng kết thu chi, sau đó cập nhật tài liệu cuộc họp. Nếu bạn có đề xuất, sáng kiến để cải thiện, hãy ghi vào giấy nhớ, kèm theo tài liệu.

Để việc ghi chép hiệu quả, bạn nên sử dụng thiết bị ghi âm, khi cuộc họp ở hồi gay cấn, sẽ có nhiều giọng nói cùng lúc, máy ghi âm sẽ hỗ trợ bạn trong việc
ghi chép.

7
LƯU TRỮ HỒ SƠ

1. Nhiệm vụ then chốt

Lưu giữ các ghi chép chính xác và duy trì hệ thống sắp xếp dữ liệu cập nhật thường xuyên là trách nhiệm của đa số các thư ký hành chính.

Những công ty lớn thường có bộ phận lưu giữ tài liệu chung, tất cả các giấy tờ được cất giữ, bảo quản chuyên nghiệp. Ngoài ra, tài liệu còn được lưu trữ theo khu vực hành chính và những công ty nhỏ có thể chỉ có một vài ngăn tủ chứa tài liệu cho hoạt động toàn công ty. Trong trường hợp này, thư ký hành chính luôn là người chịu trách nhiệm lưu trữ và cập nhật. Bạn cần làm quen với các hệ thống sắp xếp dữ liệu thường được sử dụng trong các văn phòng.

Ngày nay, đa số các công ty đều cất giữ thư từ và tài liệu trong máy tính và đĩa. Nhưng khối lượng thư từ và tài liệu được lưu trữ tăng lên hàng ngày, vì vậy, thư ký hành chính phải cập nhật và duy trì việc lưu trữ thường xuyên.

Sau đây là danh sách kiểm tra trước khi sắp xếp tài liệu vào tủ lưu trữ:

- Chuẩn bị giấy tờ bằng cách tách riêng thư từ cá nhân và thư từ, tài liệu kinh doanh;

- Kiểm tra tài liệu được ghim, đảm bảo rằng những giấy tờ cùng loại đã được ghim cùng nhau;

- Gỡ bỏ toàn bộ các kẹp giấy;

- Lấy băng giấy dính lại các tài liệu bị rách;

- Gạch dưới bằng bút đánh dấu tên hoặc chủ đề của giấy tờ được sắp xếp.

Trên các thư mục tài liệu, đặt miếng gắn ở giữa hoặc ở vị trí bên phải lề của thư mục để dễ nhận biết.

Khi sử dụng nhiều bộ tài liệu, nên tách các bộ tài liệu bằng những màu nhãn khác nhau. Mỗi mục nên có màu riêng để có thể tìm thấy dễ dàng. Trên các nhãn ghi rõ tên thư mục, ngày lập, số lượng,...

2. Hệ thống sắp xếp cơ bản

Những hệ thống sắp xếp cơ bản được sử dụng trong các văn phòng kinh doanh bao gồm: bảng chữ cái, chủ đề, khu vực.

Tài liệu được sắp xếp dưới 10 hoặc ít hơn, đánh số từ 000 đến 900. Mỗi chủ đề được chia ra thành 10, các tiểu đề từ 10 đến 90 và theo trước là số hàng trăm. Mỗi tiểu đề có thể được chia nhỏ ra thành 10, các chủ đề sâu hơn đánh số từ 1 đến 9, theo trước là số hàng chục và hàng trăm.

Hệ thống bảng chữ cái là phương pháp sắp xếp được sử dụng rộng rãi nhất, vì hiệu quả cao và không quá phức tạp. Tài liệu được sắp xếp theo thứ tự bảng chữ cái tên của các chủ đề. Mỗi nhãn được ghi tên và dính vào mỗi thư mục.

Các giấy tờ trong thư mục được sắp xếp theo thứ tự thời gian với ngày gần nhất thì ở trước. Khi có quá nhiều thư từ với một khách hàng, sẽ cần vài thư mục để lưu tất cả các tài liệu. Trong trường hợp này, nên chia tài liệu theo khoảng thời gian như thư mục cho từng năm một. Nếu có vài dự án cho một khách hàng, mỗi thư mục nên có nhãn ghi rõ tên của từng khách hàng, xếp chung trong thư mục dự án, ...

Trong những tuần đầu của năm mới nên giữ những tài liệu của năm cũ và năm mới cạnh nhau, để khi tìm thấy có thể bổ sung. Nên dùng màu khác nhau đánh dấu cho các năm khác nhau để tiện tra cứu.

Khi tài liệu cần phân loại theo chủ đề chứ không theo tên của một người hoặc một công ty thì sắp xếp theo chủ đề. Cách này hữu ích khi giải quyết với các vấn đề quảng cáo, tên sản phẩm, chi nhánh hoặc khối lượng tài liệu lớn thuộc cùng một vấn đề.

Danh sách chủ đề nên dễ hiểu, đơn giản và xếp theo thứ tự bảng chữ cái hoặc mã số. Nếu sử dụng mã số, phải có bảng chú dẫn kèm. Tài liệu trong các thư mục chủ đề được sắp xếp theo thứ tự thời gian và luôn để những ngày gần nhất lên trước.

Bảng chú dẫn chủ đề giúp bạn tránh việc sắp xếp tài liệu với một chủ đề mới khi đã có một thư mục cho chủ đề đó. Bảng chú dẫn chủ đề cũng giúp một người không phải thư ký hành chính có thể theo dõi thông tin trong tài liệu.

Sắp xếp theo bảng chữ cái các tài liệu và bảng chú dẫn như sau:

- **Tên riêng hoặc tên cá nhân**: Tên của người được sắp xếp theo tên họ. Khi tên họ giống nhau, thì căn cứ vào thời gian xuất hiện;

- **Tên công ty hoặc tên kinh doanh**: Các từ được nối bằng dấu gạch ngang được coi như một từ. Nếu dấu gạch ngang được dùng trong tên công ty thay vì dấu phẩy, từng từ trong tên được coi như một từ riêng, do đó tên được sắp xếp theo từ đầu tiên. Tên thứ hai sau dấu gạch ngang chỉ dùng khi có tên công ty khác trùng với tên đầu tiên.

Nếu tên công ty là một cụm danh từ hoặc được viết như hai từ, thì sắp xếp thứ tự giống như khi chỉ có một từ.

Trong trường hợp tên công ty là tên một người đầy đủ, sẽ sắp xếp theo tên họ, sau đó là tên gọi và tên đệm nếu có.

Khi có nhiều hơn hai công ty có tên giống nhau thì xếp công ty xuất hiện trước lên trước.

Những chữ cái đơn lẻ được coi như từ và được sắp xếp theo thứ tự bảng chữ cái, đứng trước các từ chỉ tên.

Viết tắt cũng được sắp xếp theo thứ tự bảng chữ cái như khi được viết đầy đủ.

3. Tủ chứa tài liệu

Tủ chứa tài liệu tiêu chuẩn có bốn ngăn kéo, chứa được những tài liệu viết trên giấy khổ A4. Nếu công ty sử dụng nhiều khổ giấy khác

nhau, nhiều bản vẽ, thuyết trình thì cần những ngăn tủ rộng chuyên biệt cho những khổ giấy này.

Ngăn tủ chứa tài liệu nên để gần bàn làm việc của bạn vì bạn sẽ phải dùng tới nó thường xuyên. Dán nhãn cho các ngăn kéo theo hàng ngang (từ trái sang phải) hoặc dọc (từ trên xuống dưới). Nếu sử dụng hệ thống bảng chữ cái, ngăn kéo trên cùng nên đánh dấu “A - G”, ngăn thứ hai “H - M”...

Bàn của thư ký nên có một ngăn kéo liền, thuận tiện cho những tài liệu dùng thường xuyên, bạn có thể lấy tài liệu nhanh chóng mà không phải rời bàn làm việc.

Phần II
THIẾT BỊ VĂN PHÒNG VÀ MÁY TÍNH

8
CÁC LOẠI MÁY VĂN PHÒNG

1. Máy in

Hầu hết các công ty đều có máy in, khi mua máy in cần chú ý đến tốc độ in và loại mực in. Có những công ty sử dụng cả máy in màu và in đen trắng. Điều này tùy thuộc vào hiệu suất sử dụng của công ty bạn. Nếu thực sự cần thiết in màu thì mua sắm là cần thiết.

Có các kiểu máy in sau:

· ***Máy in kim:*** Loại này thường được dùng trong những văn phòng gắn liền với cửa hàng, dùng để in hóa đơn và các chứng từ tính tiền.

· ***Máy in laser:*** Đây là loại máy in phổ biến nhất với chất lượng và tốc độ in ổn định. Có thể dễ dàng mua được một chiếc máy in laser phù hợp với nhu cầu của văn phòng bạn, tùy tính năng, công suất, với giá cả phải chăng, đồ thay thế dễ dàng, tiện dụng.

Tuy nhiên, bạn vẫn cần liên hệ với cơ sở chuyên nghiệp để thực hiện bảo dưỡng, nâng cấp định kỳ, cũng như công ty hoặc đại lý cung cấp mực in để đổ mực, thay trống theo định kỳ.

2. Máy photocopy

Một dụng cụ văn phòng thiết yếu khác là máy photocopy. Ở một mức độ nào đó, máy tính đã giảm sự phụ thuộc vào máy photocopy, nhưng rất nhiều tài liệu cần được sao chép mà không có bản gốc

trong máy tính.

Các công ty nhỏ thường mang tài liệu ra ngoài cửa hàng chuyên sao chép. Nhưng nếu công ty thường xuyên phải sao chép thì nên mua hoặc thuê một chiếc máy photocopy để chủ động hơn.

Những máy photocopy hiện đại có nhiều chức năng, sử dụng rất tiện ích như: phóng to hoặc thu nhỏ kích cỡ của bản sao, làm rõ hơn, sao chép nhiều bản cùng lúc, sao chép hai mặt,... Thậm chí, còn có bộ phận cung cấp tài liệu tự động, ngăn giấy, máy sàng lọc và thậm chí cả dập ghim gắn liền.

Cần lựa chọn một máy sao chép phù hợp với nhu cầu của công ty dựa trên các tính toán về:

- Những tính năng cần thiết
- Độ phân giải
- Chi phí: mua, bảo dưỡng, nâng cấp, thay thế,...
- Dịch vụ bảo dưỡng
- Hiệu quả sử dụng

Những công ty nhỏ có thể chỉ cần một máy photocopy mini, giá không quá đắt và tiện sử dụng.

3. Máy tính điện tử

Các công ty đều cần sử dụng máy tính điện tử nhỏ. Máy tính điện tử rất hữu ích khi làm việc kế toán, tài chính và những công việc liên qua đến con số. Với những dự án lớn, cần kết hợp bảng tính trên máy vi tính cá nhân với máy tính điện tử.

Máy tính điện tử có nhiều kiểu và kích thước, tính năng, từ cộng trừ đơn giản đến tính toán phức tạp, có thể sử dụng năng lượng mặt trời hoặc dùng pin hay nguồn điện ngoài. Tùy vào nhu cầu sử dụng tại văn phòng mà có thể lựa chọn mua máy tính điện tử cho phù hợp, ví dụ như các phòng kỹ thuật, kế toán thì cần máy tính nhiều chức năng, còn phòng hành chính thì chỉ cần máy tính đơn giản...

4. Những thiết bị văn phòng khác

a. Máy fax

Dù các bản fax đang dần bị thay thế bởi thư điện tử, nhưng vẫn cần duy trì một máy fax trong văn phòng. Máy fax ngày nay nhanh hơn và đa năng hơn. Có thể kết nối máy fax của bạn với hệ thống máy tính, bạn có thể kiểm tra tin fax và gửi fax từ hệ thống máy tính.

Nếu bạn chọn máy fax cho công ty hoặc phòng ban, hãy tính đến lượng sử dụng để chọn cho hợp lý. Có thể dựa trên những yếu tố sau:

- **Loại giấy**: Có máy fax dùng giấy nhiệt, có loại dùng giấy thường. Nếu công ty bạn sử dụng nhiều, hãy chọn loại dùng giấy thường, máy fax dùng giấy thường sẽ đắt hơn máy dùng giấy nhiệt, nhưng giấy nhiệt lại đắt hơn và mất thời gian thay giấy;

- **Tính năng**: Nếu công việc cần gửi hoặc nhận ảnh, hình minh họa, đồ họa, hãy mua máy fax có khả năng chuyển hình ảnh và độ phân giải cao;

- **Độ phân giải**: Hầu hết các máy fax có độ phân giải trung bình, thích hợp với hầu hết các thư từ kinh doanh và các đường vẽ đơn giản. Nếu công việc của bạn yêu cầu hình ảnh sắc nét hơn thì chọn máy có độ phân giải cao.

Các chức năng của máy fax như đối với điện thoại: lưu số, hoãn gửi, hiển thị thông tin trên trang fax, lập danh sách người nhận để gửi đồng loạt,...

Ngoài ra, có thể gửi fax qua máy tính, bạn soạn văn bản trên máy tính, sau đó, truy cập vào phần mềm đi kèm với modem fax và chuyển tài liệu này giống như máy fax thông thường. Fax gửi đến được lưu trữ trong bộ nhớ máy tính, có thể sử dụng phần mềm để đọc fax hoặc in ra.

b. Máy quét tài liệu (scanner)

Máy quét tài liệu được dùng khá phổ biến trong các văn phòng để xử lý những tài liệu không có bản gốc trong máy tính, hoặc dùng để quét những văn bản không thể gửi bản gốc đi được.

Máy quét hiện đại được kết nối với máy tính có thể giúp thư ký hành chính tiết kiệm thời gian khi xử lý những văn bản, tài liệu không có bản mềm trong máy tính, có thể chuyển từ dạng ảnh sang dạng văn bản.

c. Máy trình chiếu

Máy trình chiếu và máy chiếu video thường được sử dụng trong những cuộc họp và thuyết trình.

Ngày nay, máy trình chiếu được sử dụng phổ biến hơn máy chiếu video. Với máy chiếu hiện đại, các slide thuyết trình được tạo bằng cách sử dụng chương trình như Microsoft PowerPoint. Các slide được hiển thị trên bảng trắng hoặc màn hình. Người thuyết trình có thể thay đổi slide, lựa chọn chế độ, thời gian cho phù hợp với nội dung thuyết trình.

d. Máy hủy tài liệu

Sử dụng máy hủy tài liệu là biện pháp an toàn để bảo vệ những tài liệu bí mật.

Máy hủy tài liệu được sử dụng để hủy các sao chép nháp và những tài liệu cũ thay vì ném chúng vào thùng rác. Máy hủy giấy có rất nhiều kích thước, có thể để vừa trên thùng rác hoặc những mẫu lớn đứng riêng lẻ.

e. Điện thoại

Trong kinh doanh với quy mô nhỏ, điện thoại nhiều đường dây cho phép trả lời cuộc gọi đến từ bất cứ nơi đâu trong văn phòng và chuyển đến một điện thoại khác chỉ với một nút bấm. Nếu một đường dây đang bận, bạn có thể sử dụng đường dây khác để gọi ra ngoài.

Điện thoại đa chức năng: Có rất nhiều điện thoại kết nối dịch vụ điện thoại với máy tính, sử dụng máy tính như LED (ánh sáng phát ra từ hai cực) chỉ định và chọn đường dây cũng như chỉ ra số điện thoại cần gọi.

Ngoài ra, còn có những chức năng khác như: lên chương trình để lưu trữ những số điện thoại thường xuyên gọi trong bộ nhớ điện

thoại; ống nói ngoài (để không phải cầm tay khi nói chuyện); tự động gọi lại; kết nối giữa hai máy và tự trả lời.

Hộp thư thoại và trả lời tự động: Khi bạn không có ở bàn làm việc và không có ai nghe điện thoại, bạn nên sử dụng một máy trả lời điện thoại hoặc hệ thống thư thoại được lập trình trước. Như vậy, bạn không bị lỡ những cuộc gọi quan trọng, đồng thời, khách hàng cũng đánh giá cao tính chuyên nghiệp của công ty bạn dù chưa biết quy mô như thế nào.

Hệ thống thư thoại được máy tính hóa, thường được dùng trong những công ty lớn, gồm có hệ thống máy tính với một modem kết nối với đường dây điện thoại. Hệ thống này nhận cuộc gọi đến và chuyển đến những hộp thư thoại của từng nhân viên. Tất cả những tin nhắn đều được lưu trong bộ nhớ của máy tính hoặc trên đĩa cứng.

Dịch vụ điện thoại đặc biệt: Bạn có thể đăng ký sử dụng nhiều dịch vụ đặc biệt để củng cố hệ thống điện thoại của công ty như:

- ***Đợi máy***: là dịch vụ hữu ích cho cá nhân hoặc công ty nhỏ khi chỉ có một đường dây điện thoại gọi đến. Khi bạn đang nghe một cuộc gọi, nếu có một cuộc gọi khác đang đợi bạn, thì điện thoại sẽ có tín hiệu báo, bạn có thể để cuộc gọi hiện tại chờ máy và chuyển sang trả lời cuộc gọi mới.

- ***Lựa chọn đợi máy***: Chỉ cho phép đợi máy đối với những cuộc gọi được lập trình cho điện thoại, phát ra tiếng bíp theo phương thức cuộc gọi chờ.

- ***Chuyển tiếp cuộc gọi***: Cho phép chuyển cuộc gọi từ máy của bạn đến một máy khác.

- ***Cho phép chuyển cuộc gọi***: Bạn lên chương trình cho điện thoại với danh sách chỉ những người bạn muốn mới có thể liên lạc với bạn ở số điện thoại chuyển tiếp.

- ***Thảo luận ba bên***: Cho phép gọi điện cho nhiều người vào cùng một thời điểm để tham gia vào cuộc thảo luận.

- ***Hiển thị số gọi đến***: Ban có thể thấy tên và số điện thoại của

người gọi đến, giống như một máy nhắn tin bỏ túi, cho phép bạn quyết định nhận cuộc gọi, trả lời sau hay bỏ qua.

- ***Gọi lại số bận***: Tự động gọi đến số bận cho đến khi đường dây rảnh, điện thoại sẽ nhắc bạn khi kết nối được.

- ***Tin nhắn thoại***: Cho phép người gọi để lại tin nhắn cho bạn, giống như một máy trả lời. Tin nhắn thoại giống như thư thoại, nhưng không cần có một thiết bị đặc biệt nào.

Dịch vụ điện thoại đường dài và quốc tế: Nếu công ty bạn thường xuyên phải gọi điện thoại đường dài hay quốc tế, bạn có thể mua thẻ để lấy tài khoản từ đơn vị cung cấp hoặc sử dụng đầu 178 hoặc 171 trước số được gọi để tiết kiệm chi phí.

Hội nghị qua điện thoại: Để giảm chi phí đi lại, có thể sử dụng hình thức họp qua điện thoại. Có thể lên lịch họp qua điện thoại từ trước, chuẩn bị về thời gian và công việc, để không có cuộc gọi đến nào hoặc phải chờ trong suốt thời gian cuộc họp.

Có hai cách cơ bản để điều khiển một cuộc họp qua điện thoại:

- Cách thứ nhất, mỗi người gọi quay một số điện thoại đặc biệt vào thời gian định trước và từng người một sẽ được kết nối đến nhóm;

- Cách thứ hai là sử dụng người trực tổng đài, gọi và kết nối từng người đến cuộc họp.

Điện thoại di động: Một trong những cách linh hoạt nhất để liên lạc khi ở ngoài văn phòng là sử dụng điện thoại di động.

Hiện nay, ở Việt Nam, điện thoại di động rất phổ biến, với chi phí cho điện thoại và cước phí phải chăng, hơn nữa, sóng điện thoại di động đã được phủ hầu khắp các vùng miền.

Tùy theo nhu cầu sử dụng mà bạn lựa chọn loại hình thanh toán cho điện thoại di động, có thể là trả trước (dùng thẻ) hoặc trả sau (thanh toán hàng tháng và phải chịu một khoản thuê bao). Hiện nay, có nhiều gói cước tiện ích với giá cả phải chăng, người sử dụng được quyền lựa chọn loại hình dịch vụ tốt nhất cho mình.

9
CÁC MÁY VI TÍNH SỬ DỤNG TRONG VĂN PHÒNG

1. Máy vi tính văn phòng

Ngày nay, mọi công ty dù với quy mô nào đều sử dụng máy vi tính cá nhân hoặc máy vi tính để bàn trong văn phòng. Nếu văn phòng chỉ có một máy vi tính, thì người làm công việc thư ký, hành chính là người sử dụng thường xuyên nhất.

Có rất nhiều loại máy vi tính phù hợp cho công việc kinh doanh, từ máy có bộ nhớ khổng lồ tới loại nhỏ đến hệ thống mạng lưới máy tính cá nhân. Với những công việc kinh doanh nhỏ, máy tính cá nhân hay máy tính để bàn là lựa chọn hợp lý.

Máy tính cá nhân mà chúng ta sử dụng thực chất là một hệ thống máy tính. Tuy nhiên, giao diện người sử dụng còn có nhiều yếu tố khác nhau, tạo thành hệ thống máy tính. Những yếu tố này được gọi là thiết bị ngoại vi, bao gồm bàn phím, màn hình, chuột, ổ đĩa và máy in.

Một hệ thống máy tính gồm năm yếu tố:

- Thiết bị đầu vào, như bàn phím và chuột, kết nối người sử dụng với máy tính;
- Thiết bị đầu ra, như màn hình hoặc máy in, kết nối máy tính với người sử dụng;
- Bộ xử lý máy tính xử lý dữ liệu. Đơn vị xử lý trung tâm (CPU) là "bộ não" của hệ thống máy tính;
- Hệ thống dự trữ, như đĩa mềm hay đĩa cứng, lưu lại công việc bằng điện tử;
- Phần mềm cung cấp chỉ dẫn cho máy tính dưới dạng chương

trình.



Hình 9-1. Hệ thống máy tính văn phòng thông dụng

2. Phần cứng

Nhìn bên ngoài, hệ thống đơn vị máy tính chỉ là một chiếc hộp chứa các thành phần điện tử. Hệ thống đơn vị này thường được gọi chung là “máy tính” vì đó là bộ phận trung tâm, thực hiện tất cả các công việc cần xử lý. Có nhiều thiết kế máy tính khác nhau, như hệ thống để bàn, hệ thống đứng trên sàn, và máy tính xách tay.

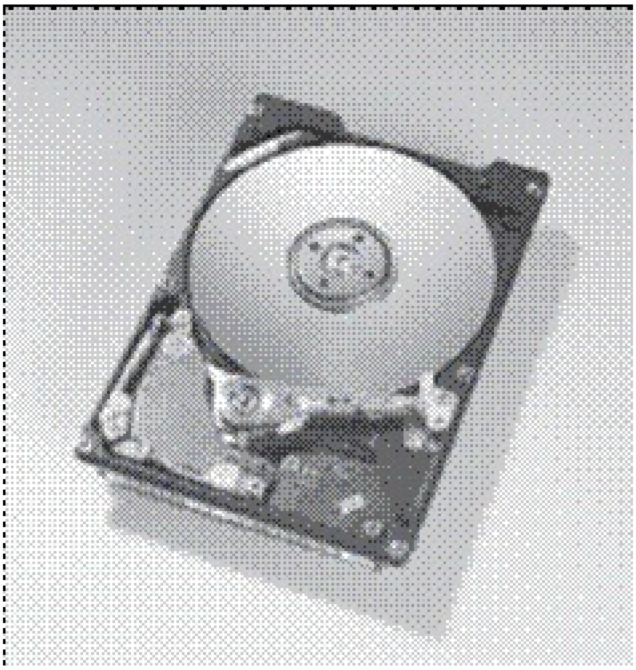


Hình 9-2. Hệ thống máy tính dạng đứng

Tất cả các máy tính đều có nút tắt/mở trên hệ thống đơn vị, đặt ở phía trước hoặc phía sau của hộp. Ở phía trước có thể có một ổ đĩa,

dưới dạng một ổ đĩa mềm 3 ½ inch hay một ổ đĩa cứng được đưa vào trong hệ thống đơn vị hoặc có một hộp riêng và được kết nối qua dây cáp. Thêm vào đó, hầu hết các máy tính đều có ổ CD - ROM hoặc DVD - ROM.

Mỗi ổ đĩa đều có ký tự, số, hoặc tên để có thể dễ dàng tải hoặc lưu trữ thông tin tới hoặc từ một ổ đĩa cụ thể. Trong máy tính của IBM, ổ đĩa mềm đầu tiên được gọi là ổ A, ổ đĩa thứ hai được gọi là ổ B, và ổ đĩa cứng được gọi là ổ C; ổ đĩa CF - ROM và DVD - ROM có thể được gọi là ổ D. Trong máy tính của Apple Macintosh, ổ đĩa được đặt tên hoặc gắn nhãn mác.



Hình 9-3. Ổ đĩa cứng

Bên trong một hệ thống đơn vị của máy tính tương thích với IBM, ổ đĩa và ổ đĩa cứng được đưa vào trong hộp và bản mạch in chính chiếm hầu hết phía bên trong của máy tính. Bản mạch lớn chứa rất nhiều mạch điện tử siêu nhỏ và bộ xử lý, trên bản mạch in chính có rất nhiều khe cắm mở rộng. Nếu bạn muốn dùng một màn hình hoặc máy in cùng với máy tính, bạn có thể cắm một thẻ giao diện vào khe cắm này để thiết bị kết nối với máy tính.

Khe cắm mở rộng trong bản mạch in chính cung cấp tín hiệu điện tử chung gọi là tuyến. Một tuyến cho phép tín hiệu điện tử được chuyển từ phần này tới phần khác của máy tính. Có một vài dạng tuyến máy tính khác nhau trong máy tính cá nhân, bao gồm:

- System Bus (tuyến hệ thống) – đường giữa CPU và bộ nhớ;
- Backside Bus (tuyến sau) – đường giữa CPU và bộ nhớ truy cập nhanh bên trong;
- Frontside Bus (tuyến trước) – đường giữa CPU, bộ nhớ chính và thiết bị ngoại vi;
- Peripheral Bus (tuyến ngoại vi) – phần của tuyến trước bao gồm các tuyến ISA, PCI, và AGP.

Một vài bộ điều hợp có một ổ cắm ở cuối để có thể cắm một thiết bị như ổ đĩa hoặc máy in, được gọi là cổng. Một vài cổng được đặt trên bộ điều hợp, một vài cổng được kết nối trực tiếp tới bản mạch chính. Hai cổng phổ biến nhất là cổng song song, dùng chủ yếu cho máy in hay kết nối modem viễn thông. Một cổng hữu ích khác là cổng Universal Serial Bus (USB).

Nhìn vào phía sau của một máy tính điển hình sẽ thấy một cổng song song cho máy in, cổng hàng cho modem, chuột và cổng video cho màn hình.

Một thành phần chính khác của máy tính là mạch điện tử bộ nhớ siêu nhỏ và mạch điện tử xử lý. Đa số các máy tính đều cho phép nâng cấp bộ nhớ. Với các máy tính tương thích IBM và Apple Macintosh, bạn có thể nâng cấp bộ nhớ cho máy tính bằng cách cắm vào mạch điện tử Random Access Memory (RAM – bộ nhớ truy cập ngẫu nhiên). Mạch điện tử RAM có thể được cắm vào khe cắm trên bản mạch chính của máy tính để tăng bộ nhớ cho hệ thống.

Điều quan trọng khi chọn một máy tính là tốc độ và vận hành tốt. Do đó, đầu tư vào một máy tính tốt sẽ tiết kiệm được nhiều thời gian.

3. Bộ nhớ

Bộ nhớ máy tính thường gây rắc rối cho người sử dụng vì mặc định rằng máy tính sẽ tự động lưu dữ liệu. Tuy nhiên, nếu bạn tạo một tài liệu và không lưu lại thì sau khi tắt máy tính đi tài liệu đó sẽ bị mất. Không may là hầu hết những người sử dụng máy tính đều gặp phải vấn đề này ít nhất một lần trong đời, đặc biệt là trong giai đoạn đầu, khi mới làm quen với máy tính.

Bộ nhớ máy tính của bạn là nơi các chương trình và dữ liệu được sao chép tạm thời từ một đĩa mềm hoặc một đĩa cứng để sử dụng. Di chuyển chương trình hoặc tài liệu trong bộ nhớ được gọi là tải hoặc mở tài liệu. Cũng giống như việc lấy tài liệu ra khỏi ngăn kéo và đặt nó lên bàn làm việc của bạn. Tuy nhiên, khi máy tính cất một chương trình hoặc tài liệu vào bộ nhớ, nó chỉ cất bản sao, để bản gốc nguyên vẹn trên đĩa.

Bộ nhớ truy xuất ngẫu nhiên (RAM) là nơi chương trình và tài liệu của bạn được tải lên. Bộ nhớ được đo bằng bit, byte, kilobyte, megabyte và gigabyte.

Với nhiều ứng dụng và hệ điều hành, bộ nhớ tối thiểu phải là 128 MB và phổ biến là 256 MB. Có hai loại RAM khác nhau: Main RAM và Video RAM.

Video RAM thường được cài đặt trong bộ điều hợp hiển thị video và được dùng riêng cho quản lý quá trình đồ họa.

Có hai dạng Main RAM: Static RAM (SRAM – RAM tĩnh) và Dynamic RAM (DRAM – RAM động).

Bộ nhớ chỉ đọc (ROM) là một dạng khác của bộ nhớ gắn trong máy tính và không thể thay đổi được. Mạch điện tử ROM chứa bộ nhớ vĩnh viễn, hỗ trợ cho vận hành chung của máy tính.

4. Thiết bị đầu vào

Để sử dụng máy tính, bạn cần kết nối với chúng thông qua các thiết bị đầu vào. Dạng thiết bị đầu vào phổ biến nhất là bàn phím. Bằng cách gõ lên bàn phím, thông tin được gửi vào máy tính để xử lý. Để thấy được bạn vừa đưa thông tin gì vào, hầu hết máy tính sử dụng một màn hình hoặc hiển thị video. Mỗi ký tự được gõ lên bàn phím, sẽ xuất hiện trên màn hình.

Trong số những thiết bị đầu vào, quen thuộc nhất là bộ điều khiển trò chơi, như cần điều khiển, và con chuột.

Bằng việc di chuyển, con chuột cung cấp đầu vào cho máy tính để di chuyển điểm trên màn hình. Máy tính xách tay thường sử dụng chuột từ hoặc không dây.

Với những họa sĩ và nhà thiết kế đồ họa và những người cần đưa vào những bản vẽ chính xác, có thể sử dụng một thiết bị vẽ đặc biệt được gọi là bản đồ họa. Bản đồ họa gồm một bảng nhựa có mạng lưới dây dẫn điện tốt; một bút vẽ đặc biệt. Khi bút vẽ được kết nối với hệ thống dây điện tử, thông tin vị trí của bút vẽ sẽ được gửi đến máy tính để tạo ra hình ảnh đồ họa trên màn hình.

Bên cạnh đó, một dụng cụ đầu vào khác được họa sĩ đồ họa sử dụng là máy quét.

Cuối cùng, có thể sử dụng máy ảnh kỹ thuật số để có được hình ảnh kỹ thuật chuyển vào máy tính và sử dụng trong ứng dụng chế bản điện tử.

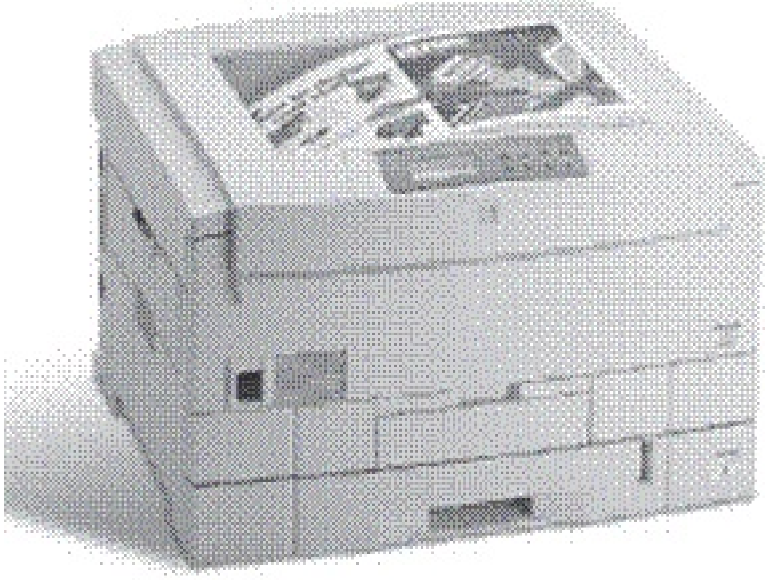
5. Thiết bị đầu ra

Khi làm việc với máy tính, bạn hầu như chỉ tập trung vào thiết bị đầu ra. Vì đây là nơi bạn thấy được kết quả làm việc của mình. Thiết bị đầu ra phổ biến nhất là màn hình và máy in. Cả hai thiết bị đầu ra này đều có rất nhiều kiểu dáng.

- ***Màn hình***: Màn hình hiển thị thông tin bằng cách hiển thị lên màn ảnh những dấu chấm màu nhỏ xíu được gọi là điểm ảnh. Ngày nay, có rất nhiều loại màn hình, đáp ứng yêu cầu đa dạng của người sử dụng. Phổ biến có hai dạng, màn hình tinh thể lỏng (LCD) và màn hình ống tia điện tử (CRT) truyền thống.

Kích thước màn hình rất khác nhau, được đo theo đường chéo. Kích thước màn hình tiêu chuẩn là 15 inch, nhưng cũng có màn hình 17, 19, 21 inch.

- **Máy in**: Cùng với màn hình hiển thị, một dạng đầu ra phổ biến khác cho một hệ thống máy tính là máy in. Máy in tạo ra bản sao bằng giấy những gì có trên màn hình hiển thị.



Hình 9-4. Máy in laser thông dụng

Máy in có bộ nhớ gắn kèm giúp tăng tốc độ in. Nếu phải in tài liệu số lượng lớn hoặc tài liệu với hình ảnh đồ họa phức tạp, máy in có thêm bộ nhớ sẽ làm tốc độ in tăng cao.

- **Những thiết bị đầu ra khác**: Một thiết bị khác thuộc đầu ra máy tính là máy vẽ, tạo ra các hình chất lượng cao bằng cách di chuyển tổ hợp các bút trên mặt giấy, thường được dùng nhiều trong các văn phòng kiến trúc hoặc thiết kế. Ngoài ra, có nhiều thiết bị đầu ra khác như loa, nhạc cụ điện tử, thiết bị âm thanh, modem để liên lạc đầu ra và các thiết bị điện tử khác điều khiển bằng máy tính.

6. Thiết bị lưu trữ

Khả năng lưu trữ, tìm kiếm và phục hồi những thông tin chi tiết của bộ phận lưu trữ dữ liệu lâu dài rất hữu ích cho thư ký khi sắp xếp, tổ chức công việc của các phòng ban và của toàn công ty. Sử dụng hệ thống tệp tin điện tử, bạn sẽ tiết kiệm được nhiều thời gian cũng như tăng hiệu quả trong công việc hàng ngày.

Máy tính lưu trữ công việc trong hai khu vực: tạm thời và lâu dài.

- **Lưu trữ tạm thời** là bộ nhớ máy tính RAM. Lưu ý rằng RAM chỉ lưu trữ được thông khi máy tính đang ở chế độ bật.

- **Thiết bị lưu trữ lâu dài** chính là ổ cứng máy tính. Ổ cứng có thể được đưa vào bên trong hộp máy tính hoặc có hộp riêng và được kết nối với máy tính qua dây cáp. Lưu thông tin trên ở cứng được gọi là ghi lên ổ đĩa, có thể gỡ bỏ thông tin trên một ổ đĩa, được gọi là xóa thông tin.

Một phương tiện lưu trữ dữ liệu ngày càng phổ biến khác nữa là CD - ROM và DVD - ROM. Hệ thống này sử dụng một đĩa compact để lưu trữ dữ liệu máy tính. Một CD - ROM lưu trữ được khoảng 600 megabyte. Tuy nhiên, CD - ROM không cho phép bạn chỉnh sửa dữ liệu đã được lưu lại trong đó. Bạn chỉ có thể đọc dữ liệu mà không ghi thêm dữ liệu vào được.

7. Máy tính xách tay

Rất nhiều văn phòng sử dụng máy tính xách tay (laptop) thay thế cho máy tính để bàn để nhân viên có thể linh động trong công việc. Với máy tính xách tay, tất cả đều được kết nối thành một đơn vị, từ CPU, màn hình, ổ cứng, CD - ROM tới loa,... Bạn có thể kết nối máy tính xách tay với máy in, đường dây điện thoại và mạng lưới văn phòng,...



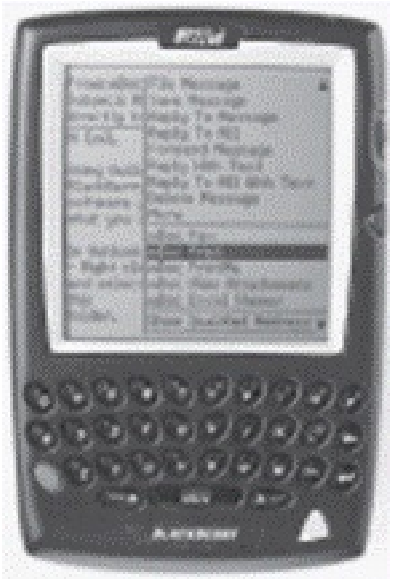
Hình 9-5. Máy tính xách tay

Một điểm hấp dẫn của laptop là pin gắn liền. Pin này có thể cung cấp năng lượng cho máy tính trong vài tiếng đồng hồ mà không cần kết nối với ổ điện.

Có thể kết nối một con chuột bên ngoài với máy tính xách tay, nhưng cũng có thể sử dụng chuột từ với một nút nhỏ trên bàn phím hoặc một mặt phẳng để di tay điều khiển thay chuột.

8. Thiết bị hỗ trợ kỹ thuật số cá nhân (PDA)

Thiết bị hỗ trợ kỹ thuật số cá nhân (PDA) đang nhanh chóng thay thế vai trò của sổ địa chỉ trong nhiều văn phòng. Nhiều nhà quản trị sử dụng thiết bị này để ghi chú, lưu trữ thông tin liên lạc và lập kế hoạch.



Hình 9-6. Thiết bị hỗ trợ kỹ thuật số cá nhân

PDA có thể được kết nối tới máy tính để bàn bằng cách sử dụng dây cáp hoặc kết nối không dây để đưa thông tin lên hoặc tải thông tin về. Theo đó, người sử dụng có thể truy cập vào thông tin tương tự với máy tính cá nhân của họ.

9. Bảo dưỡng máy tính

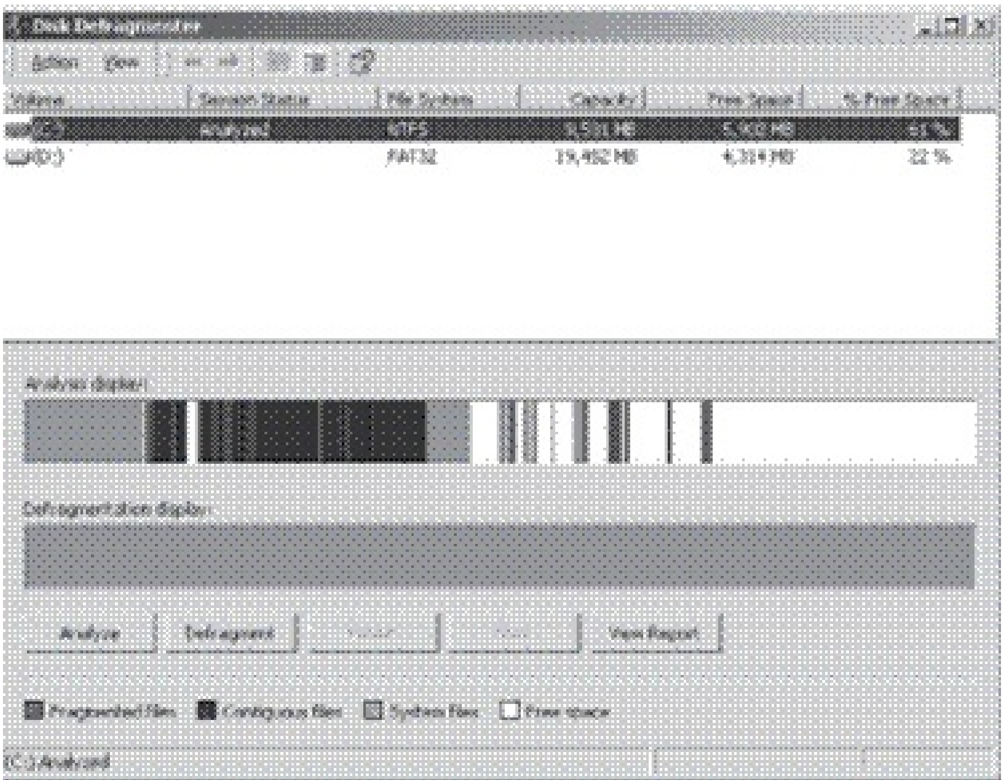
Lau chùi con chuột. Khi lăn chuột trên tấm kê hoặc mặt bàn, con chuột có thể bị dính xơ vải và bụi bặm, làm tắc bánh xe và con lăn bên trong. Nếu thấy chuột không nhạy nữa, hãy xem lại hướng dẫn sử dụng để gỡ bi bên trong. Sau đó, có thể lau chùi bằng khăn mềm khô và chải sạch bộ ba con lăn bên trong. Thường thì khi con chuột bị bẩn, con lăn sẽ phủ một lớp bẩn dày, nên cạo sạch rồi lau bằng vải mềm.

Quét ổ đĩa (ScanDisk). Đây là một tiện ích đi kèm với máy tính, có thể bảo vệ và khôi phục các lỗi ổ cứng gây ra rắc rối trong khi vận hành. Có thể chạy ScanDisk trong Microsoft Windows bằng cách mở biểu tượng My Computer và kích phải vào một biểu tượng ổ

cứng. Từ trình đơn bật lên, kích vào Properties, trong hộp thoại Properties, kích tab Tools và chọn Error Checking.

Giảm phân tán đĩa (Disk Defragmenter). Khi sử dụng máy tính, các tệp tin lưu bị chia và trải rộng trên những khoảng trống khác nhau có sẵn trên ổ cứng. Tệp tin càng bị trải rộng hoặc phân tán thì hoạt động của máy tính càng bị ảnh hưởng. Tiện ích Disk Defragmenter sẽ nối lại những tệp tin này và lưu chúng lại trong một dải liên tục. Việc này sắp xếp lại ổ cứng và tăng hiệu suất của ổ đĩa.

Bạn có thể chạy Disk Defragmenter trong Microsoft Word bằng cách mở biểu tượng My Computer và kích phải vào biểu tượng ổ cứng. Từ trình đơn bật lên, kích vào Properties, trong hộp thoại Properties, kích vào tab Tools và chọn Defragmenter.



Hình 9-7. Tiện ích Disk Defragmenter trong Microsoft Word

Lau chùi đĩa (Disk Cleanup). Khi làm việc với nhiều dữ liệu khác nhau, bạn tạo ra các tài liệu mới, thực hiện lệnh in, xem các trang web,... Những thông tin được lưu trữ tạm thời trên máy tính, chúng có thể tăng dần về quy mô và chiếm không gian của những dữ liệu khác. Vì vậy, nên thường xuyên xóa những tệp tin này.

Tiện ích Disk Cleanup sẽ kiểm tra những tệp tin này trong máy

tính và xóa chúng. Bạn có thể truy cập vào tiện ích Disk Cleanup trong Microsoft Windows bằng cách kích vào nút Start, sau đó, chọn Program, Accessories, System Tools và Disk Cleanup.

Sao chép dự phòng dữ liệu. Khi ổ cứng bị hỏng, bạn có thể bị mất toàn bộ dữ liệu. Vì ổ cứng giống như một ngăn tủ tài liệu chứa rất nhiều dữ liệu quan trọng của công ty, việc bảo vệ những thông tin này là vô cùng cần thiết. Do đó, bạn nên sao dự phòng ổ cứng thường xuyên bằng cách sao chép dữ liệu vào một ổ cứng bên ngoài, một ổ đĩa hệ thống, băng dự phòng, đĩa mềm hoặc CD - RW, DVD - R hoặc DVD - RW.

Nên lập kế hoạch dự phòng định kỳ và xác định tệp tin muốn sao chép bằng cách sử dụng tiện ích Backup do Microsoft Windows cung cấp. Bạn có thể truy cập vào tiện ích này từ Microsoft Windows bằng cách mở biểu tượng My Computer, kích phải vào một biểu tượng ổ cứng. Từ trình đơn bật lên, kích vào Properties, trong hộp thoại Properties, kích vào tab Tools, sau đó chọn Backup.

10
PHẦN MỀM MÁY TÍNH

1. Hệ ra vào cơ sở

Trừ khi bạn là một người lập trình và biết viết mã chương trình để liên hệ trực tiếp với phần cứng máy tính nhằm thực hiện một chức năng, nếu không, bạn cần một hệ thống vận hành và phần mềm. Những hướng dẫn cơ bản cho phần mềm này là hệ vào ra cơ sở của máy tính (Basic Input Output System – BIOS).

BIOS được cài đặt trong mạch điện tử siêu nhỏ của bộ nhớ chỉ đọc (ROM) trên bản mạch in chính của máy tính. BIOS là thứ tải xuống đầu tiên khi máy tính khởi động. Những hướng dẫn cơ bản này kiểm tra máy tính để chắc chắn rằng nó sẽ được vận hành chính xác và sau đó, nhận dạng rất nhiều thành phần khác bao gồm CPU, bộ nhớ, bàn phím, màn hình,...

Sau khi máy tính khởi động và hoạt động, BIOS tiếp tục hoạt động như một giao diện giữa máy tính và hệ điều hành. BIOS giải thích lệnh để truy cập vào ổ cứng, hiển thị thông tin tới màn hình, nhận tín hiệu từ bàn phím và điều khiển các điều kiện hệ thống.

May mắn là hầu hết những người sử dụng máy tính không bao giờ tương tác với BIOS máy tính của họ. Lần duy nhất bạn có thể cần truy cập và sử dụng trực tiếp BIOS là khi cài đặt một ổ cứng mới. Bạn có thể truy cập vào BIOS bằng cách ấn phím DELETE trên bàn phím sau khi khởi động máy tính.

2. Các hệ điều hành

Hệ điều hành là một phần mềm cơ bản cho phép các chương trình khác vận hành với các lựa chọn trình đơn, quy trình, chức năng tương tự. Hệ điều hành, còn được gọi là OS, là một tập hợp các quy tắc mà các chương trình khác phải làm theo. Hệ điều hành hoạt động như liên lạc trung gian giữa phần mềm và phần cứng máy tính.

Microsoft Windows là hệ điều hành máy tính được sử dụng rộng

rãi nhất. Có vài hệ điều hành thay thế như: Apple OS cho Macintosh, Unix, Linux.

Vì Microsoft Windows là hệ điều hành phổ biến nhất hiện nay, nên chúng tôi sẽ chỉ giới thiệu về hệ điều hành này.

3. Hoạt động của hệ điều hành Microsoft Windows

Microsoft Windows là phần mềm mà nhiều nhà sản xuất máy tính cài đặt nhất. Hệ điều hành là giao diện giữa người sử dụng và các thành phần của máy tính. Khi cho hệ điều hành biết bạn muốn thực hiện điều gì, hệ điều hành sẽ thực hiện nhiệm vụ đó nếu được thông báo đúng cách. Vì vậy, bạn cần học cách để "liên lạc" với hệ điều hành máy tính.

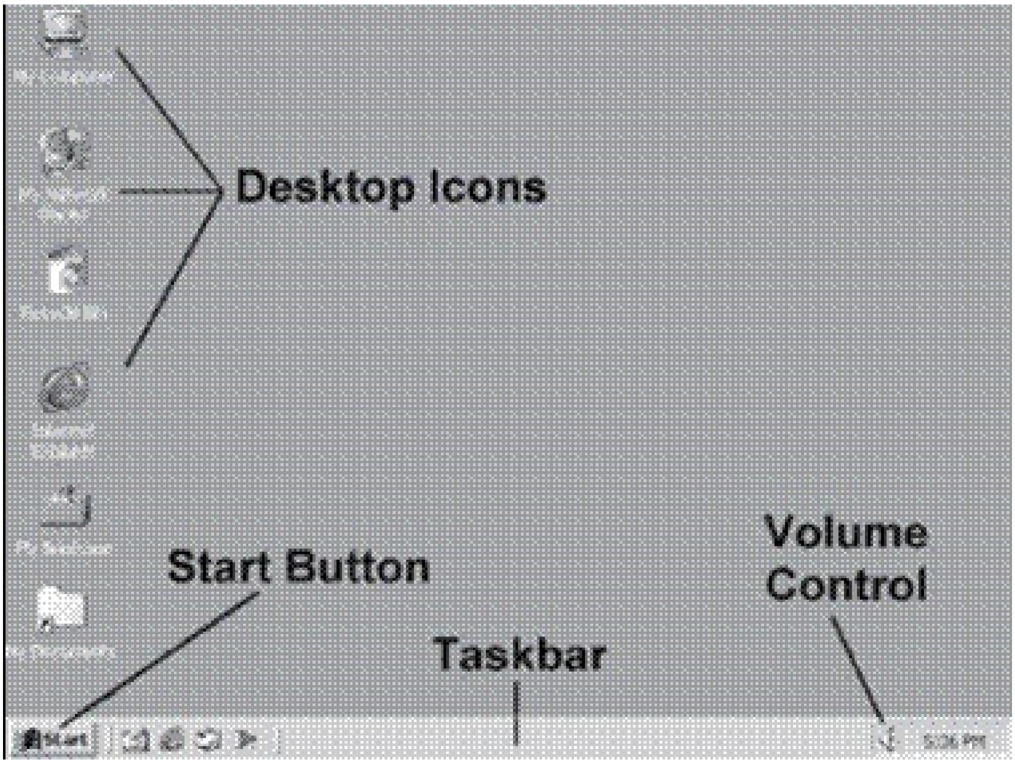
Microsoft Windows có giao diện đồ họa người sử dụng (GUI) để tạo một giao diện dễ hiểu cho người sử dụng. Với Microsoft Windows, có thể nhìn bằng đồ họa những gì cần làm và hoàn thành nó thông qua giao diện đồ họa.

4. Màn hình nền Windows (Windows Desktop)

Màn hình bạn nhìn thấy khi khởi động máy tính là Windows Desktop. Khi sử dụng Windows, bạn nên sắp xếp lại, gỡ bỏ và cài đặt những hạng mục vào Desktop, giống như một màn hình thật. Desktop có rất nhiều tính năng như:

- Biểu tượng màn hình như My Computer
- Thanh tác vụ (Taskbar)
- Nút Start

Taskbar được mặc định chiếm lĩnh cạnh đáy của Desktop, có thể di chuyển lên cạnh bên hoặc có thể ẩn đi và hiển thị khi cần thiết.



Hình 10-1. Màn hình nền Desktop điển hình

Trình đơn Start được mở ra khi kích vào nút Start phía dưới bên tay trái của thanh tác vụ. Là một hệ thống vận hành, Windows sẽ hiển thị giao diện cho người sử dụng.

Người mới sử dụng sẽ dùng trình đơn Start như nền tảng cho mọi hoạt động trong Windows. Giống như trong Windows, trình đơn Start có thể thay đổi phụ thuộc vào những chương trình và chọn lựa nhất định mà bạn cài đặt vào máy tính.

Lựa chọn tiếp theo trên trình đơn Start là Programs. Khi con trỏ ở trên Programs, một trình đơn mới xuất hiện bên phải của trình đơn Start. Để bắt đầu một chương trình, bạn chọn nó từ trình đơn Programs bằng cách kích chuột vào đó. Chương trình sẽ được tải và xuất hiện trên màn hình.

Lựa chọn cuối cùng trên trình đơn Start là tắt máy (Shut Down). Mặc dù bạn có thể tắt máy tính bằng cách ngắt nguồn hoặc sử dụng nút tắt/mở, nhưng làm vậy có thể mất dữ liệu và sai sót tài liệu. Vì vậy, bạn phải thực hiện tắt máy theo đúng quy trình chuẩn, là chọn Start, kích vào Turn Off Computer, chọn Turn Off.

5. Trợ giúp Windows (Windows Help)

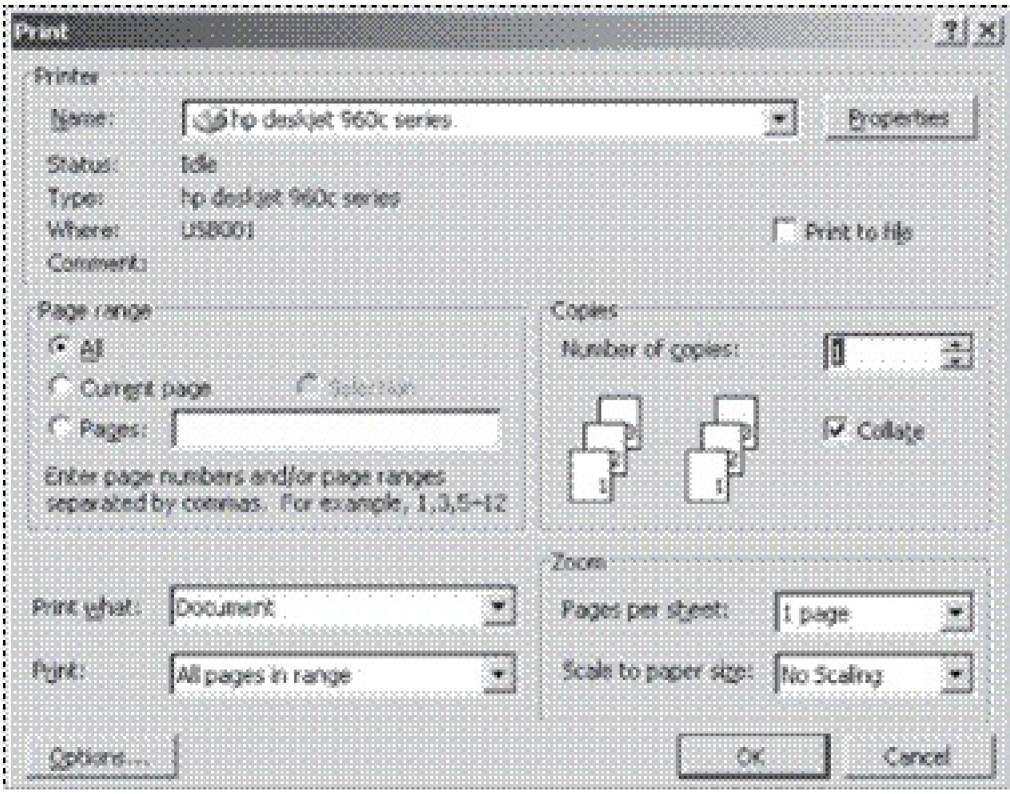
Có hai loại trợ giúp cơ bản: trợ giúp trực tuyến cho chính Windows và trợ giúp trực tuyến cho các ứng dụng khác chạy trong Windows. Các nhà sản xuất phần mềm sử dụng thiết bị gắn liền của Windows Help, do đó, các ứng dụng đều có điểm trợ giúp tương tự.

Một vài hộp thoại cũng có công cụ trợ giúp, bạn có thể ấn nút F1 hoặc chọn Help.

Các ứng dụng có hệ thống giúp đỡ của riêng chúng. Thường thì chúng sử dụng những mô hình giống như Windows.

6. Hộp thoại (Dialog Boxes)

Khi bạn chọn một mục từ một trình đơn, như lệnh in chẳng hạn, một cửa sổ mới sẽ xuất hiện trên màn hình, thường được gọi là hộp thoại (Dialog Boxes). Hộp thoại thường được sử dụng để điều chỉnh rất nhiều cài đặt, như với hộp thoại in, có thể chọn chất lượng in, khổ giấy, số bản in, trang in,...



Hình 10-2: Hộp thoại in trong Microsoft Word

Trong một Dialog Box bạn thường sử dụng nút gọi là các nút Radio. Các nút Radio hình tròn và các nút được chọn có một dấu

chấm, luôn theo nhóm có từ hai nút trở nên. Khi bạn chọn một nút khác thì nút được chọn trước đó bị loại bỏ, giống như khi ấn một nút trên radio trên xe hơi.

Dialog Box có thể chứa hộp nhập văn bản. Khi kích vào một trong những khoảng trống, con trỏ xuất hiện, chỉ rõ ký tự tiếp theo được gõ sẽ xuất hiện. Có thể sử dụng kỹ thuật này để chỉnh sửa các giá trị mặc định.

7. Tên tin và thư mục

Tệp tin (file) là một tài liệu đã được tạo ra hoặc là một ứng dụng đã được cài đặt trên máy tính. Tệp tin tương tự như chồng dự án trên bàn làm việc của bạn. Thư mục (Folder hoặc Directory) là một thư mục chứa các tệp tin.

Thư mục có thể được sử dụng để sắp xếp tài liệu đã được tạo ra; cũng có thể sắp xếp các tệp tin thành nhóm hợp lý. Thư mục có thể chứa các thư mục khác. Thư mục đầu tiên gọi là thư mục và các thư mục bên trong gọi là thư mục con.

Lưu tệp tin: Khi tạo một tài liệu, bạn muốn lưu nó lại để tránh mất dữ liệu. Khi mở một tệp tin mới, bạn sẽ phải đặt tên cho tệp tin và chọn một thư mục để lưu nó.

Có thể lưu bằng cách mở trình đơn File và chọn Save hoặc Save As. Trong ứng dụng như Microsoft Word, có thể kích vào nút Save trên thanh công cụ (Toolbar), hộp thoại Save As xuất hiện nếu là lần lưu đầu tiên, bạn đặt tên và thư mục lưu. Từ đây, mỗi lần kích vào nút Save, tài liệu được lưu lại ngay tại đó. Nếu bạn muốn lưu nó lại với cái tên mới, bạn mở trình đơn File và chọn Save As.

Cũng giống như hộp thoại Open, hộp thoại Save As chứa rất nhiều tính năng của Explorer, như chỉ ra một ổ đĩa và thư mục, hoặc quản lý tệp tin như xóa hoặc đặt lại tên tệp tin, xóa thư mục và tạo thư mục mới.

In tệp tin: Có thể in tài liệu bằng cách kích vào trình đơn File và chọn Print hoặc chọn biểu tượng in trên thanh công cụ. Khi đó, có thể hộp thoại Print sẽ mở ra, hoặc sẽ in tài liệu ngay lập tức mà không hiển thị hộp thoại.

Trong hộp thoại Print, có thể chọn máy in muốn sử dụng nếu có nhiều máy in trên mạng lưới; chọn phần tài liệu muốn in, số lượng bản in, khổ giấy,...

Tìm một tệp tin: Find là một công cụ tìm kiếm hữu ích. Khi bạn ấn F3 trên bàn phím, hộp thoại Find sẽ xuất hiện. Bạn ra lệnh Find để xác định vị trí một tệp tin, nó sẽ bắt đầu tìm kiếm từ thư mục đến ổ đĩa được chỉ ra; nếu bạn đưa ra được thư mục cụ thể thì việc tìm kiếm sẽ tiến hành nhanh hơn.

Mỗi lần bạn tạo một tệp tin, ngày và giờ cũng được lưu cùng với tệp tin đó. Khi tệp tin được sửa đổi, ngày và giờ cũng được cập nhật. Bạn có thể sử dụng mốc thời gian để tìm kiếm tệp tin vì Documents trên trình đơn Start sẽ nhớ 15 tệp tin cuối cùng được chỉnh sửa. Nếu không tìm thấy, bạn có thể dùng Find để hiển thị các tệp tin trong một khoảng thời gian nhất định.

Cuối cùng, bạn có thể tìm kiếm tệp tin và thư mục dựa trên dạng, kích thước hoặc thậm chí văn bản có trong tệp tin. Việc tìm kiếm theo văn bản phải mất nhiều thời gian, do đó, nên thu hẹp diện tìm kiếm bằng cách xác định một thư mục cụ thể, hoặc những tiêu thức khác như thời gian.

Phím tắt (Shortcut) là những tệp tin tắt dẫn tới những tệp tin, thư mục và chương trình khác. Khi bạn kích vào Shortcut, tệp tin, thư mục và chương trình này sẽ được mở ra, cho dù chúng được lưu ở bất kỳ ổ nào. Vì vậy, bạn nên tạo Shortcut trên Desktop để có thể mở được chương trình cần nhanh nhất.

Xóa tệp tin, thư mục và shortcut: Bạn có thể xóa tệp tin, thư mục và shortcut bằng cách chọn chúng rồi kéo tới biểu tượng Recycle Bin, hoặc ấn phím Delete trên bàn phím, hay mở trình đơn nhấp chuột phải và chọn Delete.

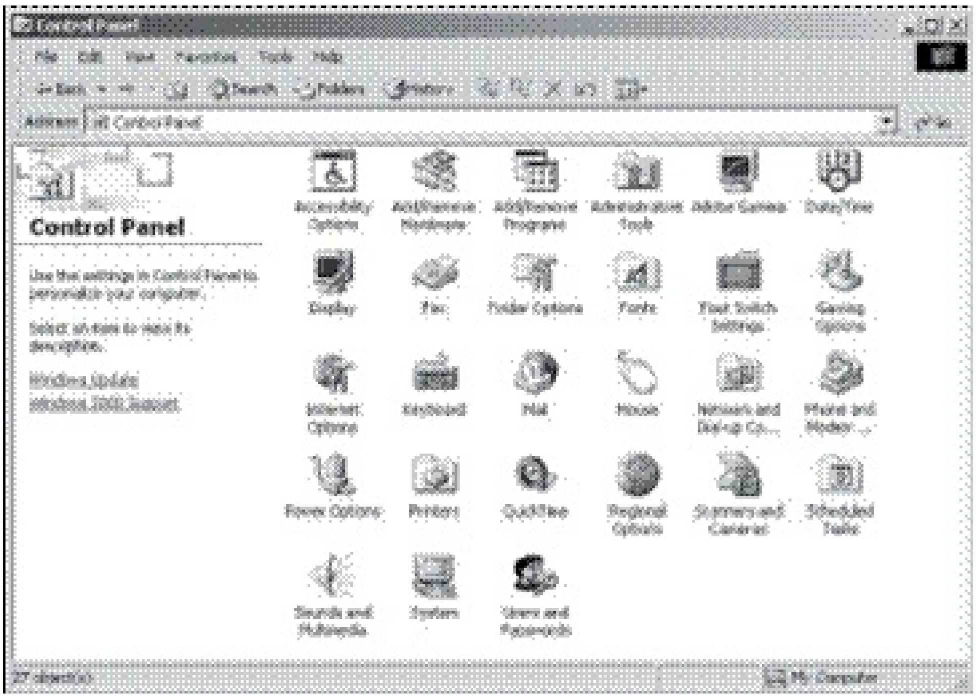
Khôi phục lại những mục đã xóa: Nếu muốn khôi phục lại một tệp tin, bạn có thể kéo nó ra khỏi cửa sổ Recycle Bin. Recycle Bin có thể được cài đặt để khi các tệp tin trong Recycle Bin chiếm một khoảng nhất định trên ổ đĩa, những tệp tin cũ nhất được tự động xóa bỏ vĩnh viễn. Hoặc chính người sử dụng có thể xóa tệp tin khỏi thư mục Recycle bằng cách chọn tệp tin đó trong cửa sổ Recycle Bin và xóa lại chúng một lần nữa bằng phím Delete. Bạn cũng có thể kích

chuột phải trên Recycle Bin, rồi chọn Empty Recycle.

8. Control Panel

Control Panel (Bảng điều khiển) chứa một nhóm các chương trình tiện ích, cho phép bạn điều chỉnh máy tính, hệ điều hành Windows và điều khiển các thiết bị phần cứng. Những biểu tượng nhất định được thêm vào Control Panel khi cài đặt chương trình và tính năng trong Windows. Các chương trình tiện ích thường được sử dụng phổ biến nhất là :

- Add/Remove (Thêm vào/Gỡ bỏ)
- Date/Time (Ngày /giờ)
- Display (Hiển thị)
- Mouse (Chuột)
- Printer (Máy in)



Hình 10-3: Control Panel

- ***Add/Remove Program***: Khi mua một chương trình mới, bạn có thể cài đặt từ biểu tượng Add/Remove Programs. Từ hộp thoại

này, kích vào nút Install để cài đặt chương trình mới. Nếu muốn gỡ bỏ một trong những chương trình này, chọn chương trình đó từ danh sách, sau đó ấn Remove Programs.

Tính năng Add/Remove Programs của Control Panel cung cấp một quy trình (wizard) cho cài đặt phần mềm. Khi mở Add/Remove Program, wizard sẽ cung cấp một quy trình cài đặt.

Nếu cần cài đặt phần mềm, hãy làm theo các bước sau:

- Kích vào trình đơn Start
- Chọn Settings
- Kích vào Control Panel
- Kích đôi vào biểu tượng Add/Remove Programs
- Làm theo hướng dẫn cài đặt từ wizard

Một phương pháp khác để cài đặt là dùng lệnh Run, và cần phải biết tên của chương trình cài đặt, thông thường, chương trình cài đặt được gọi là setup.exe hoặc install.exe.

Để cài đặt phần mềm với lệnh Run, chọn Run từ trình đơn Start, xác định tệp tin cài đặt bằng cách kích vào Browse. Chọn tệp tin có đuôi mở rộng .exe và kích Open, chọn OK để bắt đầu quá trình cài đặt và hướng dẫn phù hợp để hoàn thành thao tác.

Date/Time: Bạn có thể kích phải vào đồng hồ trên Taskbar, Date/Time cho phép người sử dụng cài đặt ngày và giờ cho đồng hồ máy tính. Đồng hồ máy tính được sử dụng để ghi nhớ ngày giờ các tệp tin được tạo và chỉnh sửa.

Display: Màn hình có thể được chỉnh sửa thông qua biểu tượng Desktop. Hộp thoại này cũng có thể được truy cập bằng cách kích phải vào Desktop và chọn Properties. Màn hình nền (Background) là bề mặt của Desktop, có thể cài đặt các màu sắc, kiểu dáng hoặc hiển thị bằng hình ảnh đồ họa được gọi là Wallpaper. Tab Background cho phép cài đặt kiểu dáng hoặc chọn Wallpaper. Tab Appearance để cài đặt màu sắc.

Một tính năng phổ biến khác là bảo vệ màn hình (Screen Saver). Đây là màn hình xuất hiện sau một khoảng thời gian định trước với mục đích là để ngăn không cho những hình ảnh tĩnh phá hoại màn hình.

Tab Settings của Display Dialog là nơi bạn có thể thay đổi độ phân giải của màn hình và số màu được hiển thị. Độ phân giải điển hình là 640 x 480, 800 x 600, và 1024 x 768. Độ phân giải màu có từ 16 màu cho tới 32 bit (màu thực).

Chuột (Mouse): Bạn có thể chỉnh sửa cài đặt của chuột để sử dụng thoải mái hơn.

Tab Buttons cho phép đảo ngược các nút, đối với người thuận tay trái có thể đảo ngược nút bên trái sẽ đảm nhiệm hoạt động của các nút bên phải và ngược lại. Bạn cũng có thể cài đặt tốc độ kích đôi, và có một khu vực kiểm tra những cài đặt khác.

Có một hoặc nhiều biểu tượng máy in, mỗi biểu tượng đại diện cho một máy in sẵn sàng hoạt động, được kết nối với máy tính của bạn hoặc qua mạng máy tính.

Thông thường, lệnh in được gửi tới đường ống máy in trước (spool), nghĩa là các lệnh in ra được gửi tới một tệp tin trên đĩa tạm thời sau đó mới tới máy in. Điều này cho phép lượng in lớn được chuyển tới tệp tin spool, trong khi bạn tiếp tục công việc khi tài liệu được in ra. Nếu bạn có nhiều lệnh in hoặc nhiều người trong mạng máy tính cùng in thì chúng sẽ xếp hàng đợi cho đến khi máy in sẵn sàng.

Biểu tượng máy in trên Control Panel cho phép quan sát những lệnh in đang đợi. Bạn có thể sắp xếp lại hoặc xóa lệnh in của bạn.

9. Phần mềm ứng dụng

Ngoài hệ điều hành máy tính, có nhiều chương trình phần mềm khác cho các ứng dụng cụ thể. Những chương trình này được gọi là phần mềm ứng dụng. Chúng được thiết kế để hoàn thành những nhiệm vụ hoặc ứng dụng cụ thể như quản lý cơ sở dữ liệu hoặc tính toán.

Hầu hết các phần mềm ứng dụng đều có sách hướng dẫn tham khảo. Một vài phần mềm có trợ giúp trực tuyến và hướng dẫn sử dụng. Đa số các phần mềm ứng dụng được chứa trong một CD – ROM. Nếu máy tính được trang bị một ổ đĩa cứng, bạn nên cài đặt các phần mềm ứng dụng trên ổ cứng để truy cập nhanh hơn.

Sau đây là danh sách các dạng chính của phần mềm ứng dụng:

- Tính toán (Accounting)
- Thư điện tử (Electronic mail)
- Biểu đồ/ đồ họa (Charting/graphing)
- Phần mềm tích hợp (Integrated software)
- Hình mẫu (Clip art)
- Đa phương tiện (Multimedia)
- Truyền thông (Communications)
- Hỗ trợ thiết kế bằng máy tính (Computer-aided design - CAD)
- Quản lý cơ sở dữ liệu (Database management)
- Quản lý dự án (Project managers)...

11
QUẢN LÝ CƠ SỞ DỮ LIỆU

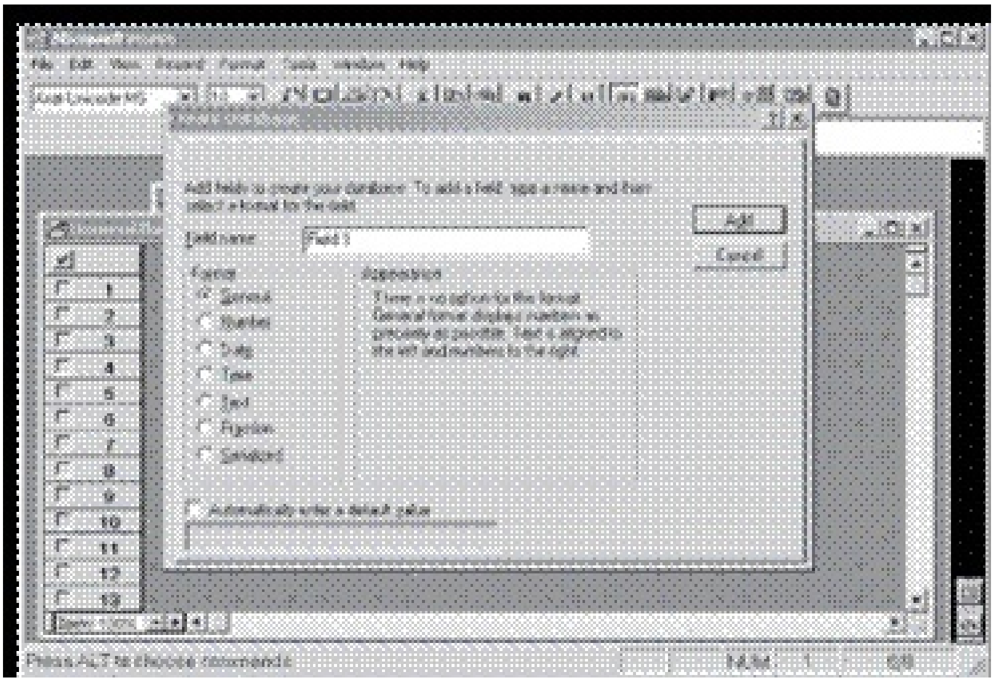
1. Thiết lập và sử dụng dữ liệu

Hệ thống quản lý cơ sở dữ liệu là những công cụ sắp xếp và xử lý lượng thông tin lớn như: kế toán, ghi chép kiểm kê khách hàng,... Dữ liệu ám chỉ những khoản thông tin cá nhân như tên, địa chỉ và số điện thoại khách hàng; cơ sở dữ liệu là tập hợp các dữ liệu; hệ thống quản lý cơ sở dữ liệu là phần mềm máy tính cho phép lưu trữ và quản lý dữ liệu trong cơ sở dữ liệu.

Mặc dù, có nhiều chương trình cơ sở dữ liệu khác nhau nhưng chìa khóa cho tất cả các chương trình là cách sắp xếp dữ liệu. Tùy thuộc vào cách bạn muốn lưu trữ thông tin mà có cách sắp xếp khác nhau.

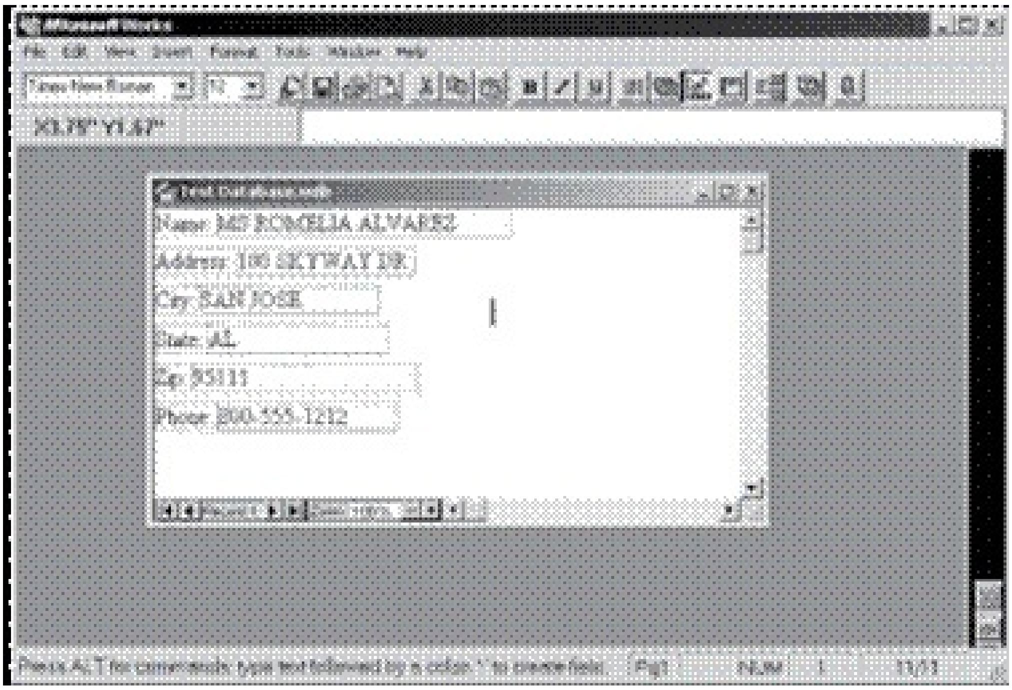
2. Trường dữ liệu, bản tin dữ liệu và tệp tin dữ liệu:

Để bắt đầu tạo cơ sở dữ liệu, cần phải xác định được cấu trúc của nó. Một trường là một loại thông tin đơn lẻ, có thể là tên, địa chỉ, thành phố, quốc gia, mã bưu điện và số điện thoại của khách hàng. Mỗi trường cần được xác định riêng và cần có tên. Bạn phải cho cơ sở dữ liệu biết trường đó chứa thông tin văn bản hay chữ số và số ký tự tối đa của mỗi trường là gì.



Hình 11-1. Một cơ sở dữ liệu được tạo trên Microsoft Words.

Khi đã xác định được tất cả các trường, bước tiếp theo là nhập thông tin hoặc dữ liệu vào trong cơ sở dữ liệu. Trong cơ sở dữ liệu danh sách gửi thư, một bản ghi là tên, địa chỉ, thành phố, quốc gia và mã bưu điện của một người. Các chương trình quản lý cơ sở dữ liệu có thể chứa được hàng nghìn bản ghi, nó chỉ bị giới hạn bởi dung lượng bộ nhớ máy tính.



Hình 11-2. Một bản ghi trong cơ sở dữ liệu trên Microsoft Words

Bạn có thể quan sát dữ liệu trong cơ sở dữ liệu bằng cách xem các bản ghi chép riêng lẻ hoặc hiển thị trên bảng sắp xếp cơ sở dữ liệu. Để hỗ trợ việc nhập bản ghi, phần mềm quản lý cơ sở dữ liệu có một mẫu nhập dữ liệu hoặc cho phép người sử dụng thiết kế mẫu riêng. Với mẫu nhập dữ liệu hiển thị trên màn hình, bạn điền thông tin vào bảng. Khi một bản ghi được nhập vào hệ thống, chương trình sẽ hiển thị một mẫu trống mới.

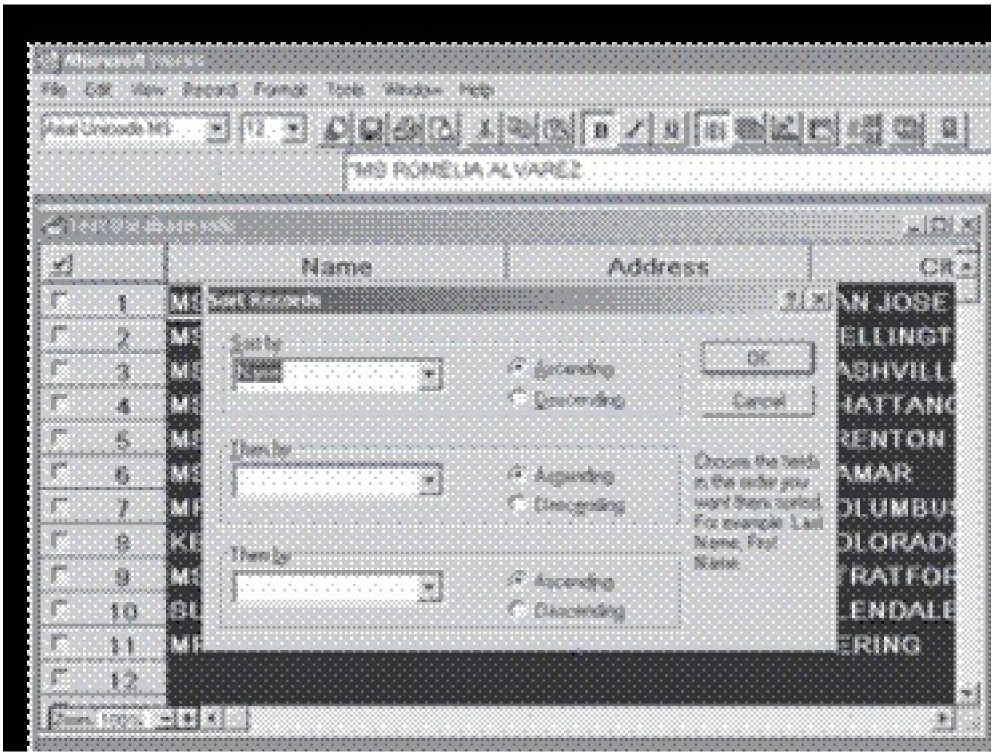


Hình 11-3. Một bảng hiển thị cơ sở dữ liệu được lập trong Microsoft Words.

Những bản ghi mới có thể được thêm vào cuối tệp tin của bản ghi. Những thay đổi trong những bản ghi hiện tại được thực hiện bằng cách truy cập vào bản ghi đó, xóa thông tin hiện tại và gõ thông tin cập nhật vào.

- *Phân loại cơ sở dữ liệu:*

Khi đã thêm vào những bản ghi mới, bạn có thể sử dụng phần mềm quản lý cơ sở dữ liệu. Một trong những việc đầu tiên bạn nên làm là phân loại cơ sở dữ liệu. Tùy theo mục đích mà có cách phân loại khác nhau, như theo tên, theo địa chỉ, hoặc theo những nội dung khác.



Hình 11-4. Sắp xếp cơ sở dữ liệu với Microsoft Words

Một ứng dụng khác nữa của cơ sở dữ liệu là tìm ra thông tin đáp ứng tiêu chuẩn cụ thể nào đó; có thể đưa ra tiêu chuẩn đơn giản, như hiển thị địa chỉ của những người có tên bắt đầu bằng chữ A hoặc xác định thông tin của tất cả những người sống trong khu vực cụ thể nào đó. Hoặc đưa ra những tiêu chuẩn phức tạp hơn, như gộp của hai hoặc nhiều thông tin đơn giản.

Phần mềm quản lý cơ sở dữ liệu có thể xử lý các nhiệm vụ này một cách dễ dàng. Quá trình này được gọi là truy vấn cơ sở dữ liệu, người sử dụng đưa ra câu hỏi và cở sở dữ liệu trả lời.

- *Chỉ đạo một tìm kiếm:*

Cách nhanh nhất để tìm một thông tin cụ thể trong cơ sở dữ liệu là chỉ đạo tìm kiếm. Phần lớn các chương trình quản lý cơ sở dữ liệu có tính năng tìm kiếm truy cập thông qua lệnh. Khi lệnh tìm kiếm (Search) được chọn, bạn sẽ gõ thông tin so sánh. Sau đó, chương trình tìm kiếm trong cơ sở dữ liệu bất cứ bản ghi nào chứa thông tin so sánh và hiển thị bản ghi đó.

- *In thông tin:*

Một chương trình quản lý cơ sở dữ liệu sắp xếp và in thông tin bạn chọn theo mẫu. Bản in ra của một cơ sở dữ liệu được coi là một báo cáo. Một báo cáo có thể là danh sách tên, hóa đơn khách hàng, hoặc báo cáo hàng tháng. Đa số các chương trình quản lý cơ sở dữ liệu cho phép bạn thiết kế báo cáo gồm các thông tin mong muốn với cách bố trí phù hợp với yêu cầu của bạn. Một vài chương trình được thiết kế để hiển thị và in dữ liệu theo mẫu cụ thể như mẫu bảo hiểm, mẫu báo cáo thuế,...

3. Các dạng cơ sở dữ liệu

Trong công việc của thư ký hành chính, thường có hai dạng cơ sở dữ liệu cơ bản là: cơ sở dữ liệu quản lý tệp tin và cơ sở dữ liệu quan hệ. Quản lý tệp tin là dạng cơ sở dữ liệu đơn giản, giống như tủ chứa tài liệu thông thường. Bạn sử dụng nó khi cần sắp xếp một nhóm thông tin đơn lẻ, như tên và địa chỉ của tệp tin. Một vài ứng dụng quản lý cơ sở dữ liệu được thiết kế để dùng với phần mềm quản lý dữ liệu.

Những chương trình khác cho phép tạo ra dạng cơ sở dữ liệu phức tạp hơn, đó là cơ sở dữ liệu quan hệ. Dạng cơ sở dữ liệu này liên quan đến thông tin trong một tệp tin cơ sở dữ liệu hoặc thông tin trong một cơ sở dữ liệu khác. Giả sử bạn có hai cơ sở dữ liệu: cơ sở dữ liệu địa chỉ khách hàng và cơ sở dữ liệu đơn đặt hàng của khách hàng. Hai cơ sở dữ liệu này được liên kết bằng một trường chung là số ID khách hàng. Khi bạn gõ số ID khách hàng vào một đơn hàng, cơ sở dữ liệu đơn hàng nhận được tên và địa chỉ của một khách hàng từ cơ sở dữ liệu địa chỉ. Do đó, bạn không phải gõ lại tên và địa chỉ của khách hàng mỗi lần hoàn thành một đơn hàng, vừa tiết kiệm thời gian, công sức vừa giảm thiểu các sai sót.

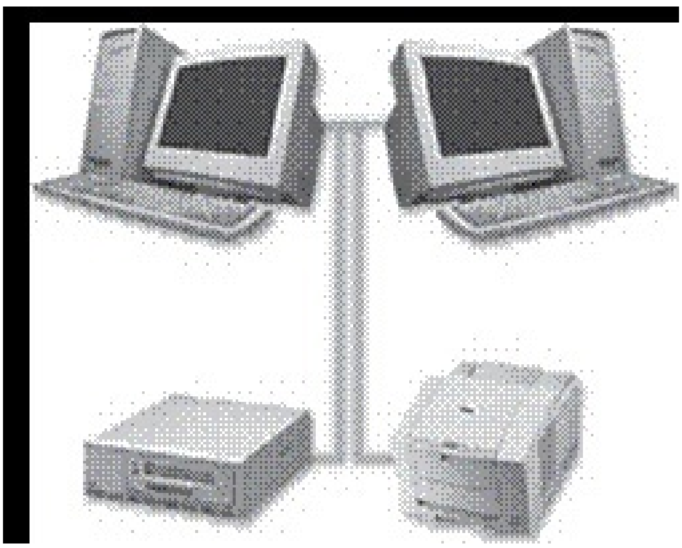
12
HỆ THỐNG MÁY TÍNH

1. Kết nối với những máy tính khác

Sử dụng máy tính cá nhân có thể giúp bạn có những bước phát triển vượt trội, nâng cao hiệu quả và tổ chức công việc. Việc kết nối với máy tính khác để chia sẻ thông tin cũng như thiết bị hỗ trợ có thể tạo ra nhiều kết quả tốt hơn nữa. Có hai cách cơ bản để kết nối máy tính với nhau là mạng viễn thông và mạng máy tính.

Viễn thông là kết nối máy tính thông qua đường dây điện thoại, thực hiện thông qua một thiết bị cứng gọi là bộ điều giải (modem).

Mạng máy tính là liên kết các máy tính với nhau sử dụng dây cáp đặc biệt trong phạm vi văn phòng. Mỗi máy tính được kết nối tới mạng máy tính có thể liên lạc với bất kỳ máy tính nào trong hệ thống như chia sẻ tệp tin, thiết bị trong văn phòng. Thông thường, một máy tính sẽ được cài đặt để cất giữ những dữ liệu và chương trình quan trọng, được gọi là máy chủ. Máy tính này cho phép các máy tính khác trong mạng truy cập vào tài liệu cần thiết bất cứ khi nào.



Hình 12-1. Một sơ đồ hệ thống máy tính

2. Modem (Bộ điều giải)

Có hai dạng modem: bên trong và bên ngoài. Modem bên ngoài kết nối tới máy tính thông qua dây cáp và tới đường dây điện thoại thông qua một dây cáp khác. Modem bên trong được thêm vào bên trong máy tính qua khe cắm mở rộng mà không cần dây cáp để kết nối tới máy tính, nhưng vẫn phải kết nối nó đến đường dây điện thoại.

Mục đích của modem là để chuyển đổi dữ liệu sang dạng có thể gửi qua đường dây điện thoại. Ở đầu kia, modem sẽ nhận đường truyền và chuyển đổi nó thành dữ liệu vào máy tính.

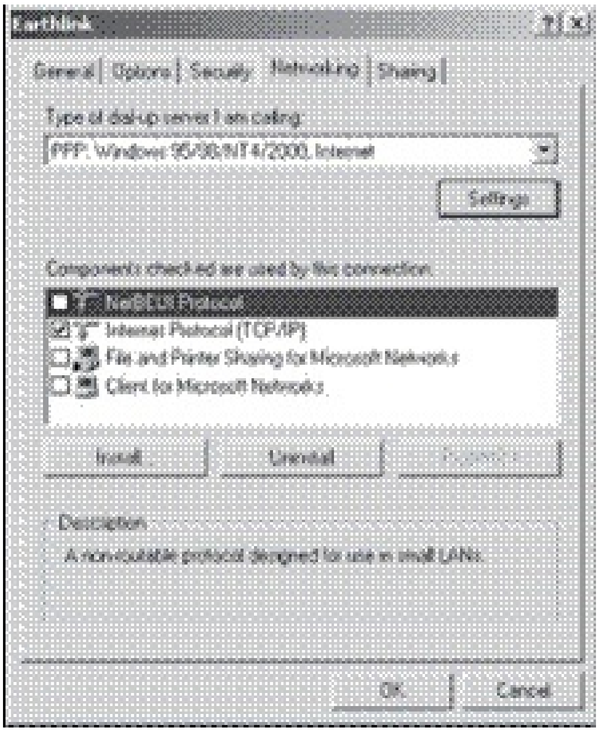
Hoạt động của modem được đo bằng số bit của dữ liệu được truyền đi mỗi giây, gọi là tốc độ bốt (baud). Tốc độ bốt chung cho mỗi modem là 56K.

3. Phần mềm truyền thông

Để sử dụng modem cùng với máy tính, bạn phải có một chương trình viễn thông. Có rất nhiều chương trình viễn thông như tính năng mạng quay số trong Microsoft Windows. Những chương trình này được gọi là trình quay số.

Một trình quay số sẽ cho phép máy tính kết nối với modem để thực hiện những chức năng như quay số hay trả lời điện thoại, thiết lập liên kết với một máy tính khác và tự động kiểm tra lỗi trong truyền dữ liệu.

Hầu hết các chương trình truyền thông cho phép người sử dụng chọn giao thức truyền thông, bộ quy tắc và thủ tục được sử dụng để truyền dữ liệu giữa hai máy tính. Trong hầu hết các trường hợp, giao thức sử dụng sẽ được xác định bởi máy chủ. Các máy tính trong hệ thống sẽ phải dùng giao thức và các cài đặt mà máy chủ đang dùng.



Hình 12-2. Giao thức truyền thông cài đặt trong Microsoft Windows.

Việc kết nối hai máy tính giúp người sử dụng truyền các tệp tin. Bạn có thể gửi cho người khác tài liệu để họ xem xét và ngược lại. Hầu hết các phần mềm truyền thông có rất nhiều lệnh cho phép bạn gửi và nhận tệp tin.

4. Mạng máy tính

Một mục đích hữu dụng khác của liên lạc máy tính là liên kết giữa các máy tính với nhau trong một văn phòng hay trong một tòa nhà, được gọi là mạng máy tính. Mạng máy tính yêu cầu có hai thành phần chính: phần cứng mạng máy tính đặc biệt và phần mềm mạng máy tính gắn kết với nhau thành hệ thống là mạng nội bộ (Local Area Network , còn gọi là mạng LAN).

Các mạng máy tính hữu ích trong việc chia sẻ dữ liệu, lưu trữ lượng thông tin nhiều hay chia sẻ các thiết bị. Với một mạng máy tính, có thể chạy chương trình nhiều người sử dụng như cơ sở dữ liệu, hệ thống kế toán,... Mỗi nhân viên trong văn phòng sử dụng một máy tính kết nối tới mạng máy tính có thể thêm hoặc lấy thông tin hay chia sẻ những thiết bị chung.

Ngày nay, Internet là mạng lưới của các mạng lưới liên kết thế

giới, được truy cập bởi hàng trăm triệu người dùng sử dụng từ modem quay số, Digital Subscriber Line (đường dây DSL), cáp và vệ tinh. Tốc độ kết nối của máy tính với mạng Internet ngày càng tăng.

5. Thư điện tử (e-mail)

Là việc trao đổi thư từ qua mạng lưới máy tính. Trong nhiều văn phòng, thư điện tử thay thế cho giấy nhắc việc, gặp mặt trực tiếp tại văn phòng và điện thoại thăm hỏi. Thư điện tử là một trong những công cụ phổ biến và hiệu quả nhất để liên lạc với người khác thông qua mạng Internet.

a. Tài khoản thư điện tử

Một tài khoản thư điện tử cho phép kết nối với mạng lưới và Internet, thông qua Nhà cung cấp dịch vụ Internet (ISP). Khi tạo một tài khoản với ISP, bạn sẽ được cung cấp:

- ***Địa chỉ thư điện tử***: gồm tên hoặc biệt danh của người sử dụng, theo sau là ký tự @ và một nhận dạng của ISP và thường kết thúc với đuôi (.com) hoặc (.net);

- ***Tên sử dụng***: tên của người sử dụng xuất hiện trong địa chỉ thư điện tử trước ký hiệu @. Tên sử dụng được dung để truy cập vào hệ thống của ISP cùng với một mật khẩu;

- ***Mật khẩu***: là mã bí mật của người sử dụng để bảo mật hòm thư điện tử. Nên đổi mật khẩu thường xuyên và sử dụng cả chữ và số.

Hầu hết trong các văn phòng hiện nay, mỗi người đều có một tài khoản thư điện tử. Người quản trị hệ thống của công ty sẽ trợ giúp bạn cài đặt máy tính để nhận/gửi thư điện tử.

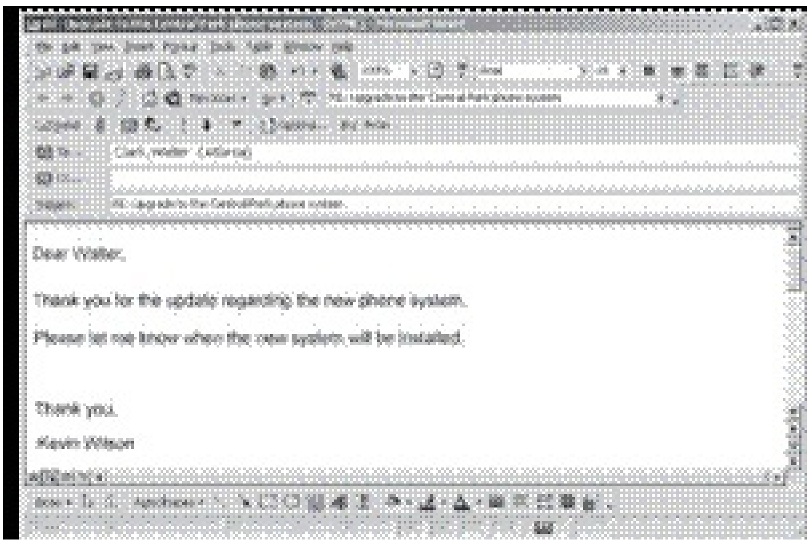
b. Chương trình thư điện tử

Có thể truy cập thư điện tử từ một Website, thường được gọi là Webmail hoặc sử dụng phần mềm thư điện tử do ISP cung cấp. Trong hầu hết các công ty, những chương trình thư điện tử phổ biến thường là:

- Microsoft Outlook Express
- Microsoft Outlook
- IBM Lotus Notes

Tất cả các chương trình thư điện tử đều có danh mục tệp tin để sắp xếp thư, thanh công cụ, thanh trình đơn, danh sách tin nhắn, cửa sổ đọc tin,... Các lệnh phổ biến nhất trên thanh trình đơn là:

- New Message: tạo tin nhắn mới;
- Print: in tin nhắn;
- Read: đọc tin nhắn trong một cửa sổ riêng;
- Reply: trả lời một tin nhắn nào đó;
- Reply to All: trả lời tất cả những người được gửi trong tin nhắn trước;
- Send and Receive: gửi và nhận tin nhắn mới;
- Forward: gửi nguyên dạng tin nhắn nhận được đến một người khác;
- Attachment: gửi tệp tin kèm theo tin nhắn.



Hình 12-3. Một thư điện tử mới được tạo trong Microsoft

Outlook.

c. Microsoft Outlook Express

Microsoft Outlook Express do Microsoft Internet Explorer cung cấp, cho phép gửi những văn bản đơn giản hoặc thư điện tử dạng HTML. Thư điện tử dạng HTML cho phép người sử dụng định dạng thư điện tử, sử dụng phông chữ,...

Microsoft Outlook là một chương trình quản lý thư điện tử hiện đại bao gồm bộ ứng dụng chương trình Microsoft Office. Microsoft Outlook là một trong những chương trình thư điện tử phổ biến nhất hiện nay. Ngoài việc gửi và nhận thư điện tử, người dùng có thể quản lý lịch cá nhân, lên lịch cho các cuộc họp và quản lý liên lạc.

d. Quản lý thư điện tử

Khi nhận thư, chương trình thư điện tử sẽ lưu nó trong hộp thư đến (Inbox). Khi kích vào hộp thư đến, sẽ thấy danh sách các tin nhắn nhận được. Khi chọn một tin nhắn từ danh sách, nội dung của tin nhắn sẽ được hiển thị trong một cửa sổ; có thể đọc các tin nhắn khác bằng cách kích vào danh sách trong cửa sổ hộp thư đến.

Biểu tượng bên trái của tin nhắn cho biết tin nhắn đã được đọc hay chưa. Khi bạn đọc một tin nhắn, biểu tượng đó sẽ tự động chuyển thành một bao thư đã mở.

Có thể sắp xếp các thư trong hộp thư đến theo thứ tự ngày nhận, theo chủ đề hoặc theo địa chỉ gửi đến. Hoặc có thể chuyển tin nhắn sang các thư mục khác trong hộp thư đến.

Có thể xóa bớt các tin nhắn không cần thiết bằng cách chọn tin cần xóa và ấn phím Delete hoặc chuyển tới Deleted Items.

Cũng tương tự như vậy đối với những thư gửi đi. Các thư gửi đi được lưu trong Sent Items; có thể xóa bớt thư gửi, sắp xếp và đưa vào các thư mục khác trong Sent Items để quản lý thư gửi đi.

In tin nhắn bằng cách mở tin nhắn cần in và kích vào biểu tượng Print trên thanh công cụ.

Để soạn một tin nhắn mới, kích vào biểu tượng New Mail trên thanh công cụ. Sau khi hoàn thành tin nhắn, kích vào nút Send trên thanh công cụ để gửi đi.

Khi phải gửi tệp tin đính kèm với tin nhắn, kích vào biểu tượng Attach trên thanh công cụ, hộp thoại Insert Attachment sẽ xuất hiện để lựa chọn tệp tin và đính kèm nó với tin nhắn. Sau đó, phần đính kèm được hiển thị dưới dạng biểu tượng kèm theo tin nhắn.

Khi nhận thư có file đính kèm, có biểu tượng bên cạnh tin nhắn trong hộp thư đến, thông thường biểu tượng này là hình chiếc kẹp giấy. Khi mở tin nhắn sẽ thấy danh sách những tệp tin đính kèm. Kích đúp vào biểu tượng đó, tệp tin đính kèm sẽ mở ra.

Để tránh việc gửi những tài liệu dung lượng lớn, có thể phần mềm nén như Winzip. Lưu ý rằng định dạng của tài liệu có thể thay đổi trên máy tính của người nhận. Nếu muốn định dạng tài liệu không đổi trên màn hình cũng như trên bản in từ máy tính của người nhận, hãy sử dụng Adobe Acrobat.

Hạn chế gửi file đính kèm nếu thấy không cần thiết. Có thể tránh gửi tệp tin đính kèm bằng cách:

- Cắt và chuyển dữ liệu vào trong thư điện tử;
- Gửi tệp tin trên một trang web để tải về;
- Gửi tệp tin trên đĩa mềm hoặc CD – ROM;
- Gửi fax tài liệu;
- In tài liệu và gửi qua bưu điện.

Nếu không thể mở được file đính kèm, hãy hỏi lại người gửi. Nếu cần thiết, có thể đề nghị họ gửi lại.

Hãy cẩn thận với tệp tin đính kèm với những đuôi mở rộng như exe, vbs, com, drv, dll, bin, sys,... rất dễ nhiễm virus. Hãy sử dụng và thường xuyên cập nhật phần mềm diệt virus. Không mở tệp tin đính kèm với những thư nhận được từ những người không quen biết.

Tất cả các chương trình e-mail đều có danh bạ địa chỉ (Address Books) để quản lý các địa chỉ liên lạc. Có thể tạo danh sách cho Address Book bằng cách điền thông tin hoặc thêm vào một danh sách theo một trình lệnh. Khi cần gửi thư điện tử, bạn có thể lấy địa chỉ của người cần gửi trong danh bạ.

e. Tệp tin chữ ký

Tệp tin chữ ký là một tệp tin văn bản nhỏ có thể tự động thêm vào cuối mỗi thư điện tử được tạo.

Nội dung của tệp tin này là những thông tin bạn muốn đưa ra để người nhận thư biết về mình, như: họ tên; chức danh; tên, địa chỉ, điện thoại, số fax, website,... của công ty, địa chỉ thư điện tử, trích dẫn hoặc một câu nói ưa thích; hoặc có thể đưa vào một liên kết tới một trang web khác.

f. Gửi thư điện tử

Để gửi tin nhắn, kích vào phần New Mail, sẽ mở ra giao diện thư điện tử chung, trong đó, có những thông tin như sau:

- To: ghi địa chỉ thư điện tử của người nhận. Nếu người nhận đã có trong danh bạ địa chỉ, thì khi kích vào tên sẽ tự động điền địa chỉ. Phải đảm bảo ghi đúng địa chỉ thư điện tử, để thư không bị gửi nhầm người hoặc bị chậm;

- CC: nếu muốn những người khác ngoài người nhận chính trong To cũng nhận được tin nhắn (để thông báo hoặc để tham khảo mà không cần phải trả lời,...) thì ghi địa chỉ thư điện tử của họ vào;

- BCC: dành cho những người nhận để những người thuộc To hoặc CC không biết họ cũng nhận được tin nhắn. Sử dụng trường BCC để gửi những tin nhắn mà người nhận cần bí mật địa chỉ thư điện tử hoặc để hạn chế thông tin về họ;

- Dòng chủ đề (subject line): Đặt những chủ đề ngắn gọn và đầy đủ thông tin về tin nhắn được tạo. Có thể thêm tên vào dòng chủ đề để người nhận biết ai gửi, và họ cần đọc thư của bạn.

Nếu đây là lần đầu tiên bạn gửi thư điện tử tới người nhận, hãy giới thiệu về bản thân và giải thích tại sao bạn lại gửi thư. Hãy tỏ ra kính trọng đối với những người bạn không biết.

Tạo tin nhắn ngắn gọn để tiết kiệm thời gian cho cả hai bên. Nếu có nhiều chủ đề, thì gửi thành những lá thư riêng biệt để người nhận có thể xử lý thông tin độc lập và trả lời từng vấn đề trong thời gian ngắn nhất.

Hãy sử dụng thể chủ động trong tin nhắn thay vì thể bị động; dùng ngôn ngữ trung lập, để tránh những lỗi có thể hiểu lầm về phân biệt giới tính, khu vực, vùng miền,... Đồng thời, hãy sử dụng ngôn ngữ lịch sự, trang trọng, đối với những yêu cầu, đề nghị, hãy diễn đạt lịch sự để nhận được sự hợp tác.

Đừng quên kiểm tra lỗi chính tả trong tin nhắn dù hầu hết các chương trình thư điện tử đều có chức năng kiểm tra chính tả gắn liền, nhưng bạn vẫn nên đọc và sửa tin nhắn trước khi gửi.

Bạn có thể dùng những chữ viết tắt phổ biến được dùng trong kinh doanh nếu chắc rằng người nhận có thể hiểu.

Tránh dùng những chữ in hoa trong nội dung của tin nhắn. Theo quy định của Internet, điều này có nghĩa là la hét, trừ trường hợp bạn cần nhấn mạnh một từ như NGUY HIỂM hoặc CẢNH BÁO.

Với những thư điện tử gửi ra ngoài, nên coi người nhận đang sử dụng hệ thống thư điện tử dạng văn bản đơn giản. Do đó, khi gửi thư điện tử bạn không nên sử dụng:

- Kiểu chữ nghiêng, đậm hoặc gạch dưới
- Các dấu chấm tròn
- Bất kỳ biểu tượng hoặc phông chữ đặc biệt nào (màu sắc, kích cỡ)
- Tab
- Khoảng cách thụt lề đoạn văn
- Hạn chế dùng các biểu tượng cảm xúc, vì có thể gây cho người

nhận cảm giác thiếu nghiêm túc. Tuy nhiên, trong một số trường hợp, chúng có thể được sử dụng để làm "mềm" tin nhắn.

Đối với những tin nhắn công việc, nên kết thúc trang trọng. Sử dụng các cụm như: trân trọng, chân thành, kính thư, sau đó là chữ ký của bạn.

g. Trả lời thư điện tử

Với các thư điện tử được gửi đến cho riêng bạn, nên trả lời vào cuối ngày làm việc. Nếu thư điện tử yêu cầu công việc, trừ trường hợp khẩn cấp, phải trả lời ngay, bạn nên phân bổ thời gian trả lời hợp lý, để không tốn quá nhiều thời gian. Ví dụ, bạn có thể gửi những thư yêu cầu vào đầu giờ sáng và những thư trả lời vào cuối giờ chiều .

Để tiết kiệm thời gian, có thể dùng mẫu chung cho những câu hỏi phổ biến hoặc thư thường xuyên nhận được, như thông tin về sản phẩm chính hoặc chỉ dẫn về văn phòng của bạn.

Khi gửi tin nhắn đi, không nên mong chờ sẽ được trả lời ngay tức khắc, trừ khi là tin nhắn khẩn cấp. Nếu trong trường hợp đó bạn có thể gọi điện thoại cho họ.

h. Một vài lưu ý trong gửi/nhận thư

Nếu nhận được một tin nhắn gửi nhầm, hãy bớt chút thời gian trả lời người gửi để họ biết thư của họ đến nhầm địa chỉ. Vì có thể chính bạn cũng từng có sai sót như vậy, nhưng không áp dụng điều này cho thư rác.

Khi trả lời một thư điện tử, hãy gửi kèm bản sao của thư đó hoặc trích dẫn những thông tin quan trọng. Điều này giúp người nhận biết bạn trả lời tin nhắn nào.

Khi hộp thư đến đầy tin nhắn, hãy trả lời những thư mới nhất, nhằm đáp ứng được yêu cầu về mức độ khẩn trương của công việc. Sau đó, xóa bớt những thư không cần thiết, sắp xếp và đưa vào thư mục lưu những thư đã đọc và trả lời.

Nên đánh dấu thư "khẩn cấp" hoặc "ưu tiên cao" trong trường hợp cần thiết. Trên thực tế, khi gửi một thư khẩn cấp, nên cân nhắc

xem đó đã là phương tiện truyền tin tốt nhất hay chưa, vì một cuộc điện thoại có thể hiệu quả hơn nhiều.

Trong hệ thống thư điện tử nội bộ, có thể lựa chọn hình thức thông báo khi một người nhận được thư của bạn. Khi thư được đọc, người gửi sẽ nhận được một xác nhận đọc.

Chuyển tiếp thư cho phép bạn dễ dàng chia sẻ thông tin với người khác, nhưng có nguy cơ sẽ trở thành thư công cộng. Nếu không muốn thư gửi đi bị chuyển tiếp, hãy nói rõ trong thư là thông tin chỉ dành riêng cho họ.

Trong trường hợp buộc phải chuyển tiếp, hãy kiểm tra để chắc chắn nội dung thư phù hợp. Gỡ bỏ mọi nội dung không cần thiết và nhạy cảm trước khi chuyển tiếp.

Khi cần gửi thư tới một nhóm người, có thể đưa địa chỉ của tất cả vào trường To và CC. Tuy nhiên, điều này có nghĩa là địa chỉ thư điện tử của họ sẽ được chia sẻ cho tất cả người nhận thư. Để tránh điều này, có thể tạo một nhóm hoặc dùng trường BCC.

Nhiều chương trình thư điện tử như Microsoft Outlook cho phép tạo nhóm và lưu địa chỉ thư điện tử từ danh bạ. Khi gửi thư đến nhóm, mọi người trong danh sách đều nhận được thư.

Thư điện tử ngày nay rất tiện dụng nhưng không nên lạm dụng. Tùy nội dung và mục đích trao đổi mà sử dụng thư điện tử, điện thoại, hay gặp mặt trực tiếp hoặc gửi những văn bản giấy trang trọng để đạt được hiệu quả thông tin cao nhất.

Nếu bạn phải rời văn phòng dài ngày mà không thể kiểm tra và trả lời thư điện tử, nên dùng một thông báo vắng mặt tự động trả lời thư đến.

Thư điện tử rác (spam) có thể tự động chạy vào hòm thư của bạn. Đừng bao giờ được trả lời spam cũng không bao giờ kích vào bất kỳ liên kết web nào trong thư spam vì như vậy sẽ khiến bạn bị nhận nhiều spam hơn do kẻ gửi thư rác biết địa chỉ thư điện tử thật của bạn.

Không nên sử dụng địa chỉ thư điện tử tại công ty cho mục đích riêng tư, vì thư đó có thể được chuyển tiếp đến những người khác. Ngay cả khi bạn xóa thư đó đi, công ty vẫn có thể xem lại chúng. Vì vậy, cần tuân thủ những quy định về sử dụng thư điện tử cũng như thời gian khai thác mạng Internet của công ty.

13
SỬ DỤNG MẠNG INTERNET

1. Mạng lưới toàn cầu (World Wide Web)

Ngày nay, World Wide Web (www) chiếm một tỷ trọng lớn lưu lượng Internet. Các công ty lợi nhuận, phi lợi nhuận, trường học, thư viện, chính phủ và hàng triệu cá nhân đều có mặt trên trang web. Trang web sử dụng giao thức cơ sở giống như mạng Internet, nhưng được bổ sung thêm những công nghệ dễ truy cập hơn cho người sử dụng trên toàn thế giới. Những công nghệ này bao gồm phần mềm trình duyệt, công cụ tìm kiếm và HTML (ngôn ngữ đánh dấu siêu văn bản).

Ngày nay, tài liệu web có thể bao gồm văn bản, đồ họa, video và âm thanh. World Wide Web cho phép truy cập vào những tài liệu đa phương tiện trên
toàn cầu.

2. Kết nối với mạng Internet

Để kết nối với mạng Internet, bạn cần những thiết bị sau:

- ***Modem (bộ điều giải)***: là một thiết bị dịch và chuyển dấu hiệu được gửi qua đường dây điện thoại. Ngày nay, nhiều máy tính có modem gắn liền bên trong. Với những máy tính không có modem gắn liền, bạn có thể mua modem gắn vào máy tính.

- ***Phần mềm***: Khi đã cài đặt modem, cần thêm phần mềm trình duyệt để đọc những tài liệu có trên World Wide Web. Chương trình duyệt tìm đọc, giải thích và hiển thị tài liệu.

- ***ISPs (Internet Service Providers)***: những nhà cung cấp dịch vụ Internet, là những công ty hoặc tổ chức cung cấp quyền truy cập vào mạng Internet.

Những kết nối Internet nhanh được coi là "băng thông rộng". Kết nối băng thông rộng nhanh hơn kết nối quay số khoảng 50 lần, kết

nối băng thông rộng bao gồm:

- DSL – dịch vụ đường thuê bao số kết nối với tốc độ cao thông qua đường dây điện thoại.

- Modem cáp – kết nối tốc độ cao cung cấp qua cáp truyền hình.

- Modem vệ tinh – kết nối tốc độ cao cung cấp qua dịch vụ thuê bao vệ tinh.

Bên cạnh việc cung cấp truy cập trực tiếp vào mạng Internet, các ISP còn cung cấp dịch vụ hoạt động trực tuyến thú vị như phòng trò chuyện, giải trí, mua sắm trực tuyến...

3. Các trình duyệt tìm và HTML

Các chương trình phần mềm cho phép quan sát mạng Internet được gọi là trình duyệt tìm. Netscape Navigator và Internet Explorer của Microsoft là hai trình duyệt tìm được sử dụng phổ biến nhất ngày nay. Những trình duyệt tìm được thiết kế để đọc nội dung của trang web và hiển thị dữ liệu trên màn hình.

Các liên kết (links) được ghi vào một trang web thông qua hệ thống mã gọi là Ngôn ngữ đánh dấu siêu văn bản (HTML). Khi bạn kích vào một trong những đường link này, trang web sẽ thực hiện kết nối tới máy chủ chứa tài liệu bạn cần và đưa ra tài liệu đó mà không cần người sử dụng phải có quy trình chuyển dịch dữ liệu cơ sở.

4. Web page và web site

Một trang web (web page) là một tài liệu gần giống tài liệu xử lý từ có thể được hiển thị bởi trình duyệt web của bạn. Trang web chứa văn bản, đồ họa, âm thanh, hình ảnh, tệp tin có thể tải về và siêu liên kết.

Một web site là một nhóm các trang web có tổ chức. Ví dụ, cuốn sách này có thể để trên web và có thể coi là một web site. Mỗi trang sách có thể được xem như là một trang web.

Khi vào một web site, trang đầu tiên xuất hiện gọi là trang chủ. Trang chủ chứa các liên kết tới các trang khác trên web site. Nếu cuốn

sách này là một web site, trang chủ có thể chứa bảng nội dung với các siêu liên kết được liệt kê để bạn có thể tới trang mà bạn chọn.

5. Địa chỉ Internet (URLs)

Mỗi trang trên web có một URL - Universal Resource Locator (địa chỉ tới trạm Internet) riêng.

Mỗi loại tổ chức có tên miền riêng, ví dụ như: http://www.alphabooks.vn/a/home/. Phần cuối cùng của URL – sau dấu gạch chéo (/) – chỉ định một tệp tin trong miền đó. Nếu không nhập tên tệp tin cụ thể, URL thường đưa bạn tới trang chủ của địa chỉ đó.

6. Sử dụng trình duyệt web

Nhiều tính năng và chức năng của trình duyệt Microsoft Explorer giống như hoặc gần giống với Netscape Navigator. Những tính năng bạn sẽ sử dụng thường xuyên bao gồm:

- Thanh trình đơn (Tool Bar)
- Trợ giúp (Help)
- Thanh công cụ (Tools)
- Hộp địa chỉ (Address)
- Danh sách lịch sử (History)
- Danh mục ưa thích (Favourites)

Thanh trình đơn rất phổ biến đối với hầu hết các ứng dụng Windows và Macintosh. Bao gồm các chức năng sử dụng thường xuyên khi làm việc như: File, Edit, View, Go, Bookmarks, Tools, Windows, và Help.

Thanh công cụ bao gồm các nút với các chức năng phổ biến nhất trong sử dụng khi duyệt tìm trên web, thông thường bao gồm:

- Back: xem lại trang web đã xem trước đó;

- Forward: trở lại trang web ban đầu sau khi kích vào nút Back;
- Stop: dừng tải một trang web;
- Refresh: tải lại trang web để cập nhật;
- Home: tải trang web làm trang chủ.

Danh mục ưa thích (Favourites): để truy cập vào một địa chỉ web đã được thêm vào trong danh sách các địa chỉ web ưa thích. Cả Netscape Navigator và Microsoft Internet Explorer đều cho chức năng làm dấu để giữ những ghi chép điện tử về trang ưa thích (trong Explorer là "Favorites", trong Navigator là "Bookmarks").

Lịch sử (History): cho phép truy cập vào bất cứ trang web nào mà bạn đã xem trước đó.

7. Các thao tác với một trang web

- **In một trang web:** Để in một trang web, bạn kích vào biểu tượng máy in trên thanh công cụ của trình duyệt tìm, hoặc kích vào trình đơn File sau đó chọn Print. Tùy thuộc vào loại trang web, cửa sổ Print có thể yêu cầu chỉ rõ khung cần in.

- **Lưu một trang web:** cho phép tải và lưu một trang web vào ổ cứng máy tính để có thể xem lại trang này mà không cần phải vào mạng. Để lưu một trang web, kích vào trình đơn File, sau đó kích vào Save As. Cửa sổ Save Web Page (lưu trang web) xuất hiện, cho phép lưu vào vị trí bạn muốn.

- **Tải về và tải lên tệp tin:** Khi xem một trang web với trình duyệt web, trình duyệt web đang tải tệp tin về máy tính của bạn. Những tệp tin này được giữ tạm thời trong bộ nhớ của máy tính khi bạn đang xem chúng.

Tải về là việc chuyển một tệp tin từ mạng Internet về máy tính. Những tệp tin này có thể là tệp tin dữ liệu, chương trình mới, phần mềm điều khiển cho những thiết bị mới, đồ họa, nhạc...

Tải lên là quá trình chuyển tệp tin từ máy tính của bạn tới máy tính khác trên mạng Internet. Ví dụ, khi bạn nộp đơn xin việc trực

tuyến, bạn phải tải lý lịch của bạn lên. Đa phần, việc tải về chỉ cần kích vào liên kết phù hợp để tải tệp tin về và chọn vị trí lưu tệp tin muốn gửi.

8. Công cụ tìm kiếm

Có hàng triệu trang web trên World Wide Web. Rất nhiều công ty đã phát triển những chương trình tìm kiếm trang web về những thông tin mà người sử dụng mong muốn. Công cụ tìm kiếm chính là những địa chỉ khác nhau trên mạng Internet cung cấp dịch vụ này.

Công cụ tìm kiếm giống như một thư viện tự động, những trang web được tìm dựa vào từ khóa mà người sử dụng cung cấp.

Hiện nay, có rất nhiều công cụ tìm kiếm hỗ trợ người sử dụng trong tìm kiếm thông tin. Phổ biến nhất là trang Google (http://www.google.com). Google liên kết với hàng triệu trang web, vì thế người sử dụng có thể tìm kiếm thông tin mà họ muốn thông qua các từ khóa. Google cũng tận dụng công nghệ tìm kiếm của mình vào nhiều dịch vụ tìm kiếm khác, bao gồm Image Search (tìm kiếm ảnh), Google News (tìm kiếm tin tức), trang web so sánh giá cả Froogle, cộng đồng tương tác Google Groups, Google Maps...

Ngoài ra, có thể tìm kiếm trên Yahoo (http://www.yahoo.com; http://www.yahoo.com.vn), hoặc công cụ tìm kiếm Live search của Microsoft (http://www.live.com).

Ở Việt Nam, có những trang tìm kiếm như: http://www.timnhanh.com.vn; http://www.search.com.vn,...

Tùy thuộc vào thông tin cần tìm kiếm mà bạn lựa chọn công cụ tìm kiếm phù hợp, thông qua từ khóa các công cụ tìm kiếm sẽ cung cấp cho bạn những thông tin hữu ích nhất. Có thể nâng cao hiệu quả tìm kiếm thông qua việc sử dụng cú pháp tìm kiếm. Kết hợp cú pháp tìm kiếm với câu hỏi sẽ giúp tìm kiếm hiệu quả hơn.

Tìm kiếm nâng cao thay thế công cụ tìm kiếm thông thường, có thể xác định điều kiện tìm kiếm và các điều kiện đó phải xuất hiện theo thứ tự cụ thể. Hơn nữa, có thể chỉ định từ nhất định nào không xuất hiện, ví dụ: Từ “and” được đặt giữa hai từ để chỉ rằng tài liệu phải chứa cả hai từ đó; “or” đặt giữa hai từ để chỉ tài liệu có thể chứa

một hoặc cả hai từ; “not” đặt trước một từ có ý nghĩa từ này không được xuất hiện trong tài liệu; “near” đặt trước một từ để nói rằng những từ này phải xuất hiện trong vòng 10 từ.

Hoặc có thể chỉ ra mối quan hệ giữa điều kiện khóa bằng cách đặt dấu toán học giữa chúng. Ví dụ, thêm dấu cộng (+) giữa các từ trong tìm kiếm sẽ đem lại các kết quả gồm có tất cả các từ.

9. Các trang web tiện ích cho công việc thư ký - hành chính

Các trang tìm kiếm:

- http://www.google.com
- http://www.yahoo.com (http://www.yahoo.com.vn)
- http://www.live.com
- http://www.search.com.vn
- http://www.timnhanh.com.vn
- http://www.rongbay.com

Các trang thông tin:

- http://www.nhungtrangvang.com.vn (thông tin danh bạ)
- http://www.vnpt.com.vn (mạng bưu chính viễn thông)
- http://www.careerlink.vn (mạng thông tin về nhân sự, việc làm)
- http://www.vietnamworks.com (mạng thông tin về nhân sự, việc làm, tuyển dụng)

14
CÁC CHƯƠNG TRÌNH THÔNG DỤNG ĐỐI VỚI CÔNG VIỆC THƯ KÝ HÀNH CHÍNH

1. Phần mềm bảng tính

Nhiều thư ký hành chính sử dụng phần mềm bảng tính để thực hiện công việc tính toán, cân đối ngân sách và những công việc tương tự. Bảng tính hình cột được chia thành nhiều cột từ đỉnh và hàng chạy sang bên cạnh. Hàng và cột giao nhau tại một hộp nhỏ được gọi là ô, mỗi ô có một địa chỉ duy nhất, có hàng trăm hộp nhỏ như thế trên mỗi trang.

Bảng tính lớn nhất có thể chứa hàng triệu ô tùy thuộc vào bộ nhớ máy tính. Đối với hầu hết các ứng dụng bạn dùng có từ 500 - 1000 ô.

Có hai chương trình bảng tính được sử dụng phổ biến nhất trong kinh doanh ngày nay là Microsoft Excel và IBM Lotus 1-2-3.

Để sử dụng bảng tính, các phần mềm bảng tính có bảng điều khiển (control panel). Bảng điều khiển hiển thị thông tin về ô đang hoạt động và khoảng trống để người sử dụng có thể gõ thông tin vào. Ngoài ra, còn hiển thị trình đơn cho những hoạt động như lưu, in, tải, và các chức năng khác.

Trong một bảng tính, thường có các thông tin sau: nhãn, số hoặc công thức. Nhãn dùng để miêu tả thông tin trong bảng tính, như giấy, bút, máy tính, tạp phẩm,... Con số là chi phí cho vật phẩm văn phòng. Công thức được dùng để tính toán: tổng chi tiêu, những nhóm chi tiêu theo từng mục hàng,... Trước các công thức, luôn có dấu "=".

Cũng giống như các phần mềm khác, có thể sao chép, cắt dãn nhãn, con số và công thức từ vị trí này đến vị trí khác. Đồng thời, cũng có thể sao chép toàn bộ bảng tính để có một bảng tính mới mà không phải mất thời gian tạo lại từ đầu.

Bảng tính cho phép người sử dụng sắp xếp, bố trí theo cách tiện ích nhất, có thể thay đổi nội dụng của bất kỳ ô nào, thêm hoặc xóa hàng hoặc cột, sao chép, cắt, dán dữ liệu từ ô, hàng, cột, hoặc khối sang khu vực tương tự.

Việc lưu và in bảng tính giống như trong các chương trình ứng dụng khác. Có thể lưu bảng tính và đặt tên cho bảng tính tại ổ đĩa muốn lưu tệp tin. Khi in bảng tính, chú ý đến định dạng bảng tính để bản in hiển thị rõ ràng, khoa học.

Đối với những bảng tính quan trọng, cần chú ý đến an ninh dữ liệu. Thông tin của công ty không chỉ có giá trị trong nội bộ công ty mà còn với những người ngoài công ty. Những thông tin liên quan đến ghi chép bí mật như giao dịch ngân hàng hoặc số thẻ tín dụng công ty, hoặc các giấy tờ và tệp tin máy tính về khách hàng, sản phẩm mới, chiến lược bán hàng... Nếu những thông tin này bị mất, bị hỏng hoặc bị đối thủ ăn cắp thì việc kinh doanh của công ty bị ảnh hưởng nghiêm trọng. Đó là lý do an ninh dữ liệu đặc biệt quan trọng, bạn phải bảo vệ máy tính khỏi kẻ trộm, sử dụng sai mục đích và các nguy cơ khác.

2. Chương trình soạn thảo

Hiện nay, chương trình soạn thảo phổ biến và thông dụng nhất dùng chung cho những người sử dụng máy tính cũng như thư ký hành chính là những phần mềm như: Microsoft Word, Corel WordPerfect và Lotus Word Pro. Trong đó, Microsoft Word được sử dụng rộng rãi nhất.

Các máy tính đều được cài chương trình soạn thảo và việc sử dụng khá đơn giản, tiện lợi. Ngoài việc tạo mới văn bản, chương trình còn có các chức năng như: xóa văn bản, khôi phục lại văn bản, cắt dán để di chuyển văn bản, tìm kiếm và thay thế các ký tự/chuỗi ký tự trong văn bản,... Những tính năng này hỗ trợ người sử dụng rất nhiều trong công việc, đặc biệt khi công việc thường xuyên của một thư ký hành chính là chuẩn bị giấy tờ, tài liệu.

Để có được những bản in đẹp mắt, bạn phải chú ý đến định dạng tài liệu, khoảng cách dòng, lề, kiểu chữ, cỡ chữ, quy định về thụt đầu dòng,...

Để thống nhất cho toàn bộ tài liệu, bạn nên dùng định dạng trang cho tất cả hoặc từng phần văn bản.

Chức năng in cho phép xác định cụ thể thông tin về văn bản được trình bày như: những trang nào sẽ được in, in ở chế độ bình thường hay tiết kiệm mực, in ra bao nhiêu bản, văn bản trình bày dạng đứng hay nằm ngang, khổ giấy sử dụng và in một hay hai mặt.

Các chương trình đều có tính năng xem trước khi in, cho phép người sử dụng nhìn bản in hiển thị trên màn hình giống như khi tài liệu được in ra trên giấy. Khi đã lựa chọn được bản in chuẩn, nhớ lưu lại để tránh trường hợp lỗi máy in có thể làm mất văn bản cuối cùng.

Việc lưu tài liệu giúp bạn xem lại khi cần, hoặc sử dụng chúng để tạo một tài liệu tương tự mà không phải làm lại từ đầu. Trong quá trình cập nhật tài liệu, phải ghi liên tục để có thể lưu lại được những thay đổi dù là nhỏ nhất của văn bản.

Ngoài ra, các chương trình soạn thảo còn có tính năng kiểm tra chính tả tự động, chỉ ra những lỗi sai cả về văn phạm và chính tả. Sử dụng tính năng này rất hữu ích cho thư ký hành chính, vì một lỗi nhỏ cũng có thể ảnh hưởng đến lợi ích của công ty như mất một khách hàng hoặc lỡ một cơ hội.

Tuy nhiên, đây chỉ là công cụ hỗ trợ nên bạn vẫn phải đọc và soát lại tài liệu trước khi in ra hoặc gửi đi. Máy móc không thể đảm bảo hoàn toàn cho bạn, chúng không thể phát hiện ra một từ hoặc cụm từ đúng so ngữ pháp nhưng lại không đúng trong ngữ cảnh để chỉnh sửa.

3. Kỹ thuật chế bản điện tử

Kỹ thuật chế bản điện tử cho phép tạo quảng cáo, thư mời và sách hướng dẫn mà không phải đi tới cơ sở chuyên nghiệp. Rất nhiều thư ký hành chính sử dụng phần mềm chế bản điện tử để tạo các ấn phẩm chất lượng cao có thể in ngay tại văn phòng hoặc mang tới hàng in để sao chép với khối lượng lớn.

Kỹ thuật chế bản điện tử tập trung vào cách bố trí văn bản và đồ họa trên một trang, có thể sử dụng một vài chương trình như Microsoft Word để chế bản điện tử. Nhưng cần phải có phần mềm

chuyên dụng với nhiều công cụ để tạo đồ họa, thêm hiệu ứng đặc biệt và bố trí danh mục trong phần mềm chế bản điện tử.

Ngoài phần mềm chế bản điện tử, bạn cần một hệ thống thiết bị máy tính văn phòng đầy đủ. Phần cứng chế bản điện tử gồm: một thẻ đồ họa, máy in màu, máy quét và máy ảnh kỹ thuật số.

Các chương trình như Adobe PageMaker, QuarkXPress và Microsoft Publisher là những phần mềm liên kết chặt chẽ với kỹ thuật chế bản điện tử. Những phần mềm này cho phép liên kết giữa văn bản và hình ảnh trên trang, tạo các thiết kế nghệ thuật.

Chương trình minh họa như Adobe Illustrator và CorelDRAW cho phép vẽ dựa để tạo hình nghệ thuật, biểu trưng và những hình vẽ khác.

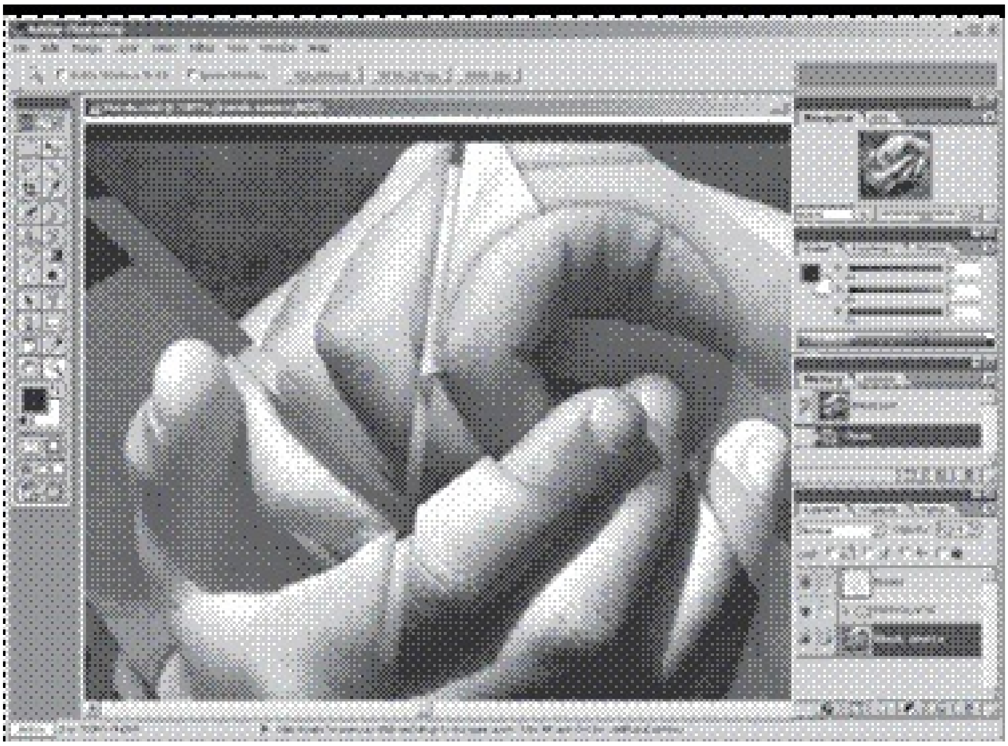
Đồ họa Bitmap sử dụng phần mềm chỉnh sửa hình ảnh. Những hình ảnh thực này có thể tạo bằng cách quét ảnh, sử dụng máy ảnh kỹ thuật số,... Những chương trình này cho phép sửa màu, cắt dán, thêm văn bản, nối và sắp tầng hình ảnh, thêm các hiệu ứng đặc biệt.

Bước đầu tiên trong chế bản điện tử là quyết định kiểu tài liệu sẽ được tạo ra.

Tiếp đó là xác định các nội dung, hình ảnh đưa vào, tìm phông chữ, cỡ chữ phù hợp. Có thể hình dung quy trình thiết kế qua các bước cơ bản sau:

- Xác định mẫu và kiểu tài liệu: chọn ra được mẫu phù hợp với tài liệu dự định;
- Chọn khổ giấy và tạo lề;
- Chọn màu cơ bản;
- Định dạng đoạn văn;
- Chọn font chữ, kiểu chữ;
- Xác định vị trí văn bản,...

- Hình dung bố cục;
- Tạo phác thảo thô;
- Chọn hình ảnh: Hình ảnh có thể được tạo ra bằng: chụp ảnh kỹ thuật số, sử dụng máy quét, tìm kiếm và chọn hình ảnh từ bộ sưu tập hình ảnh,...



Hình 14 - 1. Màn hình của Adobe Photoshop

Khi hoàn thành tệp tin, bước cuối cùng là in tài liệu. Phải xem lại tài liệu trước khi quyết định in, việc in màu không chỉ tốn kém về chi phí còn tốn cả thời gian chờ đợi. Để tránh sai hỏng, có thể in trước một bản đen trắng để xem lại, có những điều chỉnh kịp thời trước khi in chính thức.

Việc dàn trang là thiết kế được dùng thống nhất trong suốt một ấn phẩm để quyết định những vấn đề sau:

- Kích thước trang
- Vị trí của hình minh họa và logo
- Cách sử dụng thanh ngang, thanh dọc

- Hướng trang (thẳng đứng/nằm ngang)
- Lề trang
- Đầu trang và chân trang
- Đánh số trang

Trước khi dàn trang, nên xem qua toàn bộ văn bản để nắm được những mục cơ bản cần trình bày, đưa ra được cách trình bày thống nhất và khoa học nhất.

4. An ninh dữ liệu

Khi bạn làm công việc của thư ký hành chính, bạn có thể sẽ phải quản lý rất nhiều tài liệu quan trọng của công ty. Hãy chú ý đến những mối đe dọa từ bên ngoài để luôn có chế độ bảo vệ dữ liệu thích hợp.

- Hacking – đột nhập vào hệ thống máy tính để truy cập vào những thông tin riêng hoặc hạn chế;
- Freaking – giành được số điện thoại của công ty sử dụng thẻ tín dụng hoặc mã truy cập đường dài ăn trộm được;
- Crashing – đột nhập vào hệ thống máy tính để tắt hệ thống đó;
- Trashing – thay thế hoặc xóa tệp tin dữ liệu của công ty;
- Viruses – chương trình máy tính có hại phá hủy dữ liệu hoặc truy cập trái phép vào máy tính chứa dữ liệu của công ty.

Ngoài những nguy cơ bị tấn công từ bên ngoài, một trong những mối đe dọa tới an toàn dữ liệu kinh doanh ở chính nội bộ công ty. Những người làm việc trong công ty có thể lạm dụng máy tính hoặc tệp tin dữ liệu như một hình thức trả thù hoặc lợi ích cá nhân. Dạng tội phạm máy tính này vô cùng nguy hại, có thể làm thất thoát thông tin đáng giá hàng nghìn đô-la.

Tuy nhiên, vấn đề này rất khó lường, bạn chỉ có thể đề cao cảnh giác, thận trọng trong việc tiết lộ thông tin, sử dụng bảo mật cá nhân

với những tệp tin quan trọng và từ chối những lời đề nghị hợp tác với tội phạm.

Để bảo vệ dữ liệu công ty khỏi những mối đe dọa này, bạn có thể áp dụng các biện pháp sau:

- ***Audit logs***: là bản ghi chép về những người đã sử dụng hệ thống máy tính, ghi lại thời gian, tên người sử dụng, tệp tin người đó truy cập và khi nào họ thoát ra. Bản ghi chép có thể cung cấp những bằng chứng cần thiết khi có tội phạm máy tính.

- ***Mã***: là việc tự động mã hóa tệp tin dữ liệu và liên lạc của người sử dụng. Nếu có người cố tình ngăn chặn và khai thác thông tin có thể nhận được một tệp tin giống như những biểu tượng ngẫu nhiên, ngăn họ sử dụng dữ liệu.

- ***Phần mềm chống virus***: Để đối phó và ngăn ngừa virus đang phát triển nhanh, có rất nhiều phần mềm chống lại virus trên thị trường. Hãy mua ấn bản mới nhất và sau đó cập nhật thường xuyên. Khi virus mới xuất hiện, chương trình chống virus cũ có thể không xóa được chúng.

- ***Cài đặt hệt thống cập nhật an ninh và cập nhật phần mềm***.

- ***Cài đặt và dụng phần mềm bức tường lửa***.

Bên cạnh những nguy cơ trên, người sử dụng còn phải đối mặt với nguy cơ khác khiến hệ thống máy tính sai hỏng hoặc mất dữ liệu vĩnh viễn, như: lụt lội, sấm chớp, hỏa hoạn,... Những thay đổi đột ngột về điện tử hoặc xung điện áp có thể phá hủy các bộ phận quan trọng của máy tính, như phá vỡ hoặc làm rối loạn bộ phận lưu trữ dữ liệu. Mất điện bất ngờ có thể tắt hệ thống máy tính làm mất dữ liệu trong bộ nhớ.

Ngoài ra, còn những vấn đề về máy móc khiến ổ cứng có thể bị hỏng, làm mất dữ liệu. những thay đổi đột ngột về nhiệt độ hoặc độ ẩm, hay những va đập, rơi, đổ hệ thống máy tính khi ổ cứng đang vận hành có thể làm hỏng ổ cứng. Ổ mềm có thể bị hỏng vì rất nhiều rủi ro, từ đổ đồ uống tới để gần nam châm trong điện thoại.

5. Những biện pháp an toàn

Có nhiều cách để bảo vệ dữ liệu máy tính từ các mối đe dọa từ con người và tự nhiên. Nếu bạn có trách nhiệm quản lý văn phòng, bạn có thể thực hiện những biện pháp dưới đây với các phòng ban hoặc công ty của bạn.

- Lắp đặt thiết bị chống trộm, từ khóa máy tính tới khóa màn hình.

- Lắp đặt quạt làm mát bên trong hệ thống máy tính để kiểm soát nhiệt độ, đồng thời cũng giúp tăng thêm tuổi thọ cho máy tính.

- Không để tạp nhiễm điện tử và đột biến nhiệt phá hoại hệ thống máy tính bằng cách sử dụng một bộ ổn áp cho cả hệ thống máy tính của công ty.

- Sử dụng nguồn cung cấp điện liên tục, cấp điện cho máy tính trong một khoảng thời gian sau khi bị mất điện, đủ để người sử dụng lưu lại dữ liệu cần thiết.

- Tạo bản sao dự phòng của tất cả các tài liệu được lưu giữ, có thể là in dữ liệu ra giấy, sử dụng hệ thống băng dự phòng, CD - RW, hoặc DVD - RW, hoặc trên đĩa mềm.

Bạn nên mua bảo hiểm hệ thống và phần mềm máy tính của công ty, đặc biệt là những công ty lớn với hệ thống máy tính đồ sộ. Nếu công ty nhỏ, bạn kiểm xem đã mua bảo hiểm chưa.

Tuy nhiên, trong trường hợp có rủi ro xảy ra, việc được thanh toán chi phí của thiết bị cũng không thể lấy lại được những dữ liệu quan trọng, quyết định việc kinh doanh của công ty. Hầu hết các tổ chức lớn đều có các phương án dự phòng trong trường hợp rủi ro như chuyển dữ liệu sang một nơi an toàn hơn hoặc lưu trữ dữ liệu đồng thời tại từ hai vị trí trở lên. Nhưng nếu công ty của bạn nhỏ, cũng nên xây dựng phương án bằng cách:

- Chuẩn bị thiết bị máy tính dự phòng

- Có phần mềm và dữ liệu dự phòng

- Các hành động nhân viên nên làm trong trường hợp có tai họa

- Những dự án và nhiệm vụ ưu tiên

Nếu công ty nhỏ, giải pháp ban đầu có thể là thêm một hệ thống máy tính, phần mềm và nguồn cung tại nhà của một người nắm giữ vị trí quản lý của công ty. Điều này giống như có thêm một chính sách bảo hiểm, giúp công ty lưu trữ các dữ liệu nếu rủi ro xảy ra.

15
ĐA PHƯƠNG TIỆN VÀ PHẦN MỀM TRÌNH CHIẾU

1. Tổng quát về đa phương tiện

Đa phương tiện trong máy tính được định nghĩa là sự kết hợp của nhiều phương tiện như hoạt họa, âm thanh, đồ họa, văn bản và video. Khi máy tính được kết nối với một máy chiếu hình, hình chiếu sẽ được trình bày dưới dạng các hình trượt (slide show) và được đưa lên màn hình để mọi người cùng xem.

Thuật ngữ đa phương tiện được sử dụng từ trước khi máy tính xuất hiện trong văn phòng. Ban đầu, đó là một thuật ngữ để định nghĩa việc trình chiếu hoặc bài giảng có thêm những yếu tố ngoài ngôn ngữ nói hoặc viết thông thường. Máy chiếu slide, âm thanh, phim ảnh và tranh ảnh thường được phối hợp với bài giảng hoặc bài thuyết trình để thêm phần phong phú.

Ngày nay, thuật ngữ đa phương tiện mang nhiều ý nghĩa khác nhau với những người sử dụng khác nhau. Từ việc du nhập vào thế giới ảo và tương tác với các nhân vật trong các trò chơi trên máy tính, tới việc mở các liên kết trên trang web để tiếp cận tệp tin hình ảnh hoặc âm thanh, hoặc là sử dụng chương trình PowerPoint để thuyết trình cho một kế hoạch hay quan điểm nào đó.

2. Những yêu cầu của hệ thống đa phương tiện

Những yêu cầu của một máy tính đa phương tiện phụ thuộc vào yêu cầu của người sử dụng. Tất cả các chương trình đa phương tiện thương mại đều đòi hỏi dung lượng bộ nhớ tăng dần (RAM). Điều cần ghi nhớ là công nghệ thay đổi liên tục và những hướng dẫn này có thể nhanh chóng lạc hậu. Cần phải cập nhật thường xuyên những yêu cầu hệ thống.

Thông thường, một hệ thống đa phương tiện cấp thấp bao gồm:

- Bộ vi xử lý chạy 200 MHz
- RAM 32 MB
- Ổ cứng 10 GB
- Windows 95 hoặc đời cao hơn
- Ổ đĩa CD – ROM 4X
- Thẻ video có RAM 8 MB
- Thẻ và loa 16 bit
- Modem 56 Kbps

Nếu hệ thống hiện tại của bạn có những đặc điểm kỹ thuật này hoặc cao hơn thì có thể chạy rất nhiều ứng dụng đa phương tiện, như Microsoft PowerPoint hoặc Lotus Freelance Graphics, để tạo các dự án đa phương tiện cấp thấp.

Với những sản phẩm đa phương tiện hiện đại, một hệ thống cấp cao là cần thiết. Dưới đây là một hệ thống cấp cao tối thiểu, vì có thể thêm dung lượng vào sau một thời gian sử dụng:

- Bộ vi xử lý Intel IV
- RAM 256 MB
- Ổ đĩa cứng 80 GB
- Windows XP hoặc cao hơn
- Ổ đĩa CD – RW (8X hoặc cao hơn)
- Thẻ video 64 bit có RAM 2 MB và màn hình màu 24 bit
- Thẻ âm thanh 32 bit có Wavetable và bộ loa chất lượng cao
- Micro

- Modem 56 Kbps (hoặc lớn hơn)

Hệ thống cấp cao có thể thực hiện mọi công việc mà hệ thống cấp thấp làm, thêm vào đó, hệ thống cấp cao có khả năng chạy những chương trình sản xuất đa phương tiện phức tạp.

3. Chương trình trình bày và tạo đa phương tiện

Phần mềm trình bày và tạo đa phương tiện là các công cụ cho phép người sử dụng mang tất cả thành phần đa phương tiện vào một bản trình bày mạch lạc hoặc một sản phẩm.

Các chương trình trình chiếu như Microsoft PowerPoint sử dụng và trình chiếu các thông tin theo kiểu tuyến tính, hình chiếu này nối tiếp sau hình chiếu khác. Trên mỗi hình chiếu, bạn có thể thêm những tệp tin truyền thông cùng hình ảnh, đoạn phim hoặc âm thanh. Một vài chương trình cho phép tạo nhánh cho các chuỗi tuyến tính hoặc tạo chương trình trình chiếu đa phương tiện tương tác lẫn nhau.

a. Sử dụng Microsoft PowerPoint trong tạo đa phương tiện

Microsoft PowerPoint là một phần của phần mềm Microsoft Office Suite rất phổ biến trong kinh doanh ngày nay. Nếu phần mềm PowerPoint được cài đặt trên máy tính, bạn có thể tạo trình chiếu đa phương tiện.

PowerPoint cho phép xem phần trình chiếu theo nhiều cách khác nhau. Slide View được dùng để thiết kế diện mạo cho các slide. Có thể thực hiện với nhiều phông chữ, màu sắc, nền,...

Có thể xem phần trình chiếu trong nội dung, vì bạn sẽ thấy văn bản của nhiều slide một lúc. Trong Notes View, bạn có thể tạo các ghi chú về mỗi slide. Ngoài ra, bạn dễ dàng thêm, sắp xếp lại hoặc xóa các slide của phần vừa tạo.

Trong Slide Sorter View, bạn sẽ thấy toàn bộ slide với kích thước thu nhỏ. Công cụ này được dùng để sắp xếp, cài đặt, chuyển đổi, xây dựng các slide và những tính năng khác. Khi đến slide cuối cùng của bài trình chiếu, chương trình sẽ thoát khỏi Slide Show, màn hình trở lại như trước khi bắt đầu trình chiếu.

b. Tính năng trợ giúp của PowerPoint

Tính năng trợ giúp chủ yếu của PowerPoint là Office Assistant, được thiết kế để gợi ý các chủ đề Trợ giúp dựa trên hoạt động hiện tại của bạn cũng như đưa ra các câu trả lời cho câu hỏi cụ thể. Office Assistant hiển thị những chủ đề trợ giúp dựa trên tiêu thức hoặc sẽ xuất hiện với một bóng đèn sáng. Điều này cho biết Office Assistant có lời khuyên liên quan đến hoạt động đang thực hiện. Để xem chi tiết, bạn chỉ cần kích vào bóng đèn.

Ngoài ra, bạn cũng có thể truy cập vào trợ giúp thông qua Help Menu của PowerPoint.

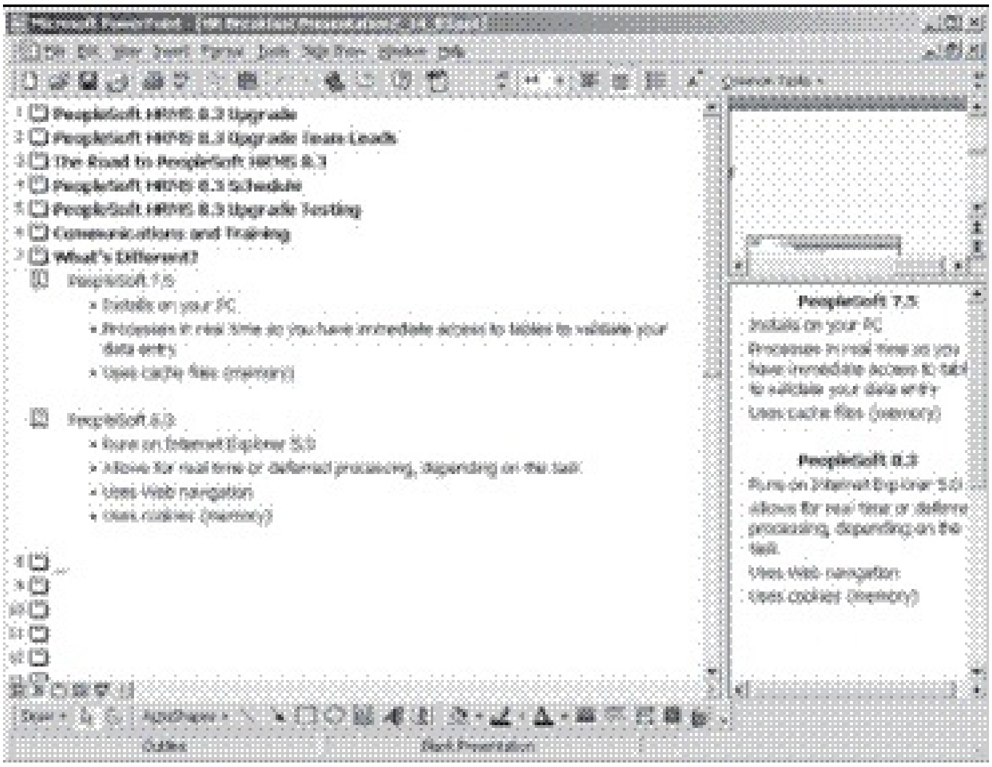
c. Làm việc với nhiều trình chiếu

Giống như nhiều chương trình Windows, PowerPoint cho phép làm việc với nhiều tập tin cùng lúc. Bạn có thể mở vài tệp tin trình chiếu một lúc trong PowerPoint, và mỗi trình chiếu có riêng một cửa sổ trong phạm vi cửa sổ ứng dụng của PowerPoint, được gọi là cửa sổ văn bản.

Khi làm việc với slide trong Slide View, có thể thay đổi kích thước của hình ảnh để làm việc thuận tiện hơn. Phía cuối bên tay phải của thanh công cụ, có Zoom Control (điều khiển phóng to/thu nhỏ) hiển thị dưới dạng phần trăm. Kích vào một trong những phần trăm trong danh sách, có thể phóng to hoặc thu nhỏ kích thước của slide.

d. Làm việc với Outline View

Outline View là phần trình bày được hiển thị trên màn hình, trong đó, mỗi slide được trình bày bằng biểu tượng slide xuất hiện bên trái của tiêu đề. Từ Outline View có thể thêm mới, xóa slide, chỉnh sửa nội dung của slide và sắp xếp trình tự của slide. Cửa sổ nổi dán màu (Color) hiển thị phiên bản thu nhỏ của slide đang tạo, cho phép thực hiện những thay đổi mà không cần phải trở lại Slide View.



[Hình 15-1. Outline View trong Microsoft Word][53]

Thêm một slide mới bằng cách chọn nơi muốn thêm và kích vào nút New Slide. Hoặc bắt đầu một dòng mới ở viền ngoài cao nhất bằng cách ấn ENTER ở cuối của dòng trước đó, văn bản đầu tiên sẽ là tựa đề của slide.

Nếu cần di chuyển văn bản từ slide này tới slide khác, bạn có thể thực hiện bằng cách chọn văn bản và kéo nó tới slide đó trong Outline View.

Nếu cần thêm vài văn bản bổ sung vào một slide hiện tại, có thể sử dụng CTRL và ENTER vào cuối dòng tựa đề, khi đó, sẽ tự động xuất hiện dấu chấm đầu dòng và cho phép nhập dòng tiếp theo.

Để thay đổi trình tự của slide, nên chuyển tới Slide Sorter View. Để xóa slide trong Slide Sorter View, bạn chọn slide cần xóa và ấn phím DELETE. Slide Sorter View cũng cho phép bạn tạo chuyển tiếp giữa các slide trong bài thuyết trình bằng cách sử dụng nút Slide Transition.

Trong Outline View, bạn có thể tập trung vào nội dung trình chiếu, văn bản và sắp xếp. Sử dụng Slide View để làm việc với hình thức của bài trình chiếu, cho phép xem xét tổng quan, về màu sắc,

diện mạo chung và bố trí slide phù hợp.

e. Lưu một bài trình chiếu

Trong Notes Page View bạn có thể tạo ghi chú về mỗi slide trong bài trình chiếu. Những ghi chú này có thể là câu trả lời hoặc bản tin cho khán giả.

Slide xuất hiện dưới hình thức của một tờ giấy, với phần phía dưới dành cho ghi chú. Để tạo ghi chú, bạn có thể kích vào trong hộp ghi chú để con trỏ xuất hiện.

Khi đã tạo xong bài trình chiếu, bạn lưu nó lại bằng cách kích vào File Menu và sau đó kích vào Save hoặc Save As.

Hộp thoại Summary Info cho phép thêm bình luận hoặc văn bản miêu tả khác cho tệp tin trình chiếu để có thể tìm kiếm sau đó. Bạn có thể thêm bình luận về việc bạn tạo trình chiếu như thế nào, hoặc tên của những phòng ban khác có thể sử dụng tệp tin, hay những thông tin bao gồm tên tác giả, từ khóa và tựa đề của trình chiếu.

g. Chạy trình chiếu slide

Một tính năng hấp dẫn của PowerPoint là có thể trình chiếu slide bất cứ khi nào kể cả đang trong quá trình tạo slide.

Slide Master điều khiển định dạng cho mỗi slide trong thuyết trình. Ví dụ, khi muốn thay đổi kích thước tựa đề của slide, chỉ việc thay đổi khu vực tựa đề một lần trên Slide Master.

PowerPoint cho phép xem những bản gốc khác nhau tương ứng với những cách quan sát công việc khác nhau. Điều này giúp bạn quan sát cách sắp xếp khuôn mẫu và đưa ra cách định dạng lại văn bản trên bản gốc.

h. Khuôn mẫu PowerPoint

Một khuôn mẫu là một bài thuyết trình mà định dạng lược đồ màu và cách sắp xếp có thể được áp dụng cho những bài thuyết trình khác. Trong PowerPoint có rất nhiều khuôn mẫu được thiết kế chuyên nghiệp có thể sử dụng khi tạo trình chiếu slide mới.

Sau khi tạo phần trình bày, bạn có thể lưu lại để sử dụng trong những trình bày khác bằng cách áp dụng khuôn mẫu cho tệp tin mới.

Thay đổi khuôn mẫu là cách tác động để định dạng lại toàn bộ phần thuyết trình. Khi thay đổi khuôn mẫu, tất cả những sửa đổi định dạng thực hiện với Slide Master, kể cả kiểu, cỡ, phông chữ, màu sắc, vị trí văn bản đều được cài đặt lại. Tuy nhiên, những thay đổi với từng slide sẽ được giữ lại dù đã thay đổi khuôn mẫu.

g. Truyền thông trực quan

Truyền thông trực quan có thể lấy từ nhiều nguồn như các đoạn clip nghệ thuật hoặc CD - ROM hình ảnh hay từ những công ty cung cấp hình ảnh hoặc máy tính. Hình mẫu (clip art) là một trong những nguồn hình ảnh được sử dụng phổ biến nhất hiện nay.

Để mở những tệp tin này, sử dụng lệnh Clip Art trên trình đơn Insert.

Một hình ảnh được dán vào slide có thể được thực hiện bằng cách di chuyển hoặc tạo lại kích thước để phù hợp với yêu cầu. Tránh dùng nhiều hình mẫu trong một slide,gây ra sự lộn xộn và ảnh hưởng không tốt tới thông điệp.

Ngoài việc tạo Clip art, đồ họa có thể được tạo trên máy tính bằng cách sử dụng chương trình vẽ, như Microsoft Paint, hoặc Adobe Photoshop.

Có thể kết hợp video vào trong bài thuyết trình đơn giản như để hình đồ họa trên màn hình. Ngoài hình ảnh và video, bạn có thể sử dụng âm thanh để gây thêm hiệu ứng trong truyền tải thông điệp.

h. Lên kế hoạch thuyết trình

Khi chuẩn bị thuyết trình, bạn phải chú ý đến những vấn đề sau:

· ***Xác định mục đích***: Việc này trả lời cho câu hỏi: Bạn mong muốn hoàn thành cái gì? Mục đích của bạn là thuyết phục hay chỉ để thông báo? Bạn muốn khán giả tham gia thảo luận hay chỉ đơn thuần thu hút sự quan tâm của họ.

· ***Hãy làm đơn giản***: Bất kể mục đích thuyết trình là gì, hãy luôn làm nó đơn giản và tập trung. Một thông điệp đơn giản và rõ ràng sẽ có ảnh hưởng lớn hơn tới khán giả và hiệu quả hơn. Khi trình bày về mỗi chủ đề hãy chắc rằng thông tin trên mỗi slide rõ ràng và dễ hiểu.

· ***Sắp xếp nội dung theo chủ đề có bắt đầu, phần giữa và kết thúc***. Hãy tập trung và sắp xếp các ý theo kết luận logic. Những lý lẽ và logic đầy đủ đã được chứng minh là phương pháp hiệu quả nhất.

· ***Thiết kế ấn tượng***: Hãy thiết kế trình bày của bạn theo một đường cong ấn tượng. Hãy thu hút sự quan tâm của khán giả đến tận khi kết thúc thông điệp, đưa ra kết luận chính khi thu hút được sự chú ý của tất cả mọi người.

· ***Lên kế hoạch về lựa chọn phương tiện***. Hãy lên kế hoạch về phương tiện cho phù hợp với môi trường và khán giả nhất. Bạn có cần phải chuẩn bị gì như tài liệu hoặc thông tin bổ sung cho khán giả không?

· ***Hãy chú ý đến khán giả.*** Đối tượng chính của bài thuyết trình là nhân viên, khách hàng, doanh nhân, chuyên gia hay lẫn lộn? Bạn biết hết những người này hay toàn là người lạ? Quy mô của khán giả thế nào, ít hay nhiều? Có mối liên hệ với nhau về tổ chức không? Đồng thời, bạn cũng phải cân nhắc sự thân thuộc của khán giả với chủ đề. Nếu họ không quen hoặc nếu chủ đề là về vấn đề kỹ thuật, hãy trình bày các nội dung mạch lạc và tiến hành theo chuỗi.

· ***Điều không thể bỏ qua là việc luyện tập***. Bạn có thể tập trước bằng thuyết trình với đồng nghiệp hoặc bạn bè. Ngoài việc giúp bạn trình bày trôi chảy hơn, bạn bè có thể đưa ra những nhận xét hữu ích, để bạn điều chỉnh cho phù hợp hơn.

Ngoài những bước chuẩn bị trên, bạn nên kiểm tra lại toàn bộ bài thuyết trình trước khi trình chiếu; cũng chuẩn bị kế hoạch dự phòng trong trường hợp máy tính hoặc các thiết bị khác bị hỏng. Kết thúc phần thuyết trình, hãy tổng kết lại xem điều gì bạn đã làm tốt, điều gì chưa tốt, các tình huống thực tế phát sinh và cách xử trí để lần sau có kết quả tốt hơn.

Phần III
MỘT SỐ LOẠI VĂN BẢN THƯỜNG SỬ DỤNG TRONG CÔNG VIỆC HÀNH CHÍNH

16
THƯ KINH DOANH

Bất chấp sự phát triển không ngừng của các hình thức truyền thông hiện đại như điện thoại và thư điện tử, thư kinh doanh vẫn có tầm ảnh hưởng nhất định.

Ngày nay, dù giao thông đã được cải thiện, nhưng không phải khách hàng hay đối tác có thể ngay lập tức đến tận văn phòng hay trụ sở của nhà cung cấp. Nhất là khi cường độ công việc được đẩy cao, việc di chuyển và gặp mặt trực tiếp sẽ tốn nhiều thời gian mà chưa chắc đã mang lại hiệu quả như mong đợi. Vì vậy, "gương mặt" mà khách hàng và đối tác gặp ban đầu, thường xuyên chính là thư từ của công ty.

Một lá thư trình bày không chuẩn mực, lộn xộn hoặc có những sai sót cơ bản về ngữ pháp hay chính tả sẽ để lại ấn tượng xấu về sản phẩm, dịch vụ và chính công ty cung cấp. Nói cách khác, một lá thư trình bày khoa học, trang trọng, câu chữ rõ ràng, đúng văn phạm sẽ khiến khách hàng cũng như đối tác hình dung về một công ty hiện đại, có tổ chức và thành công.

Việc viết thư chiếm ít nhất một phần ba thời gian giải quyết các công việc văn phòng của bạn. Bất kỳ kỹ năng nào bạn có hoặc cải thiện trong lĩnh vực này không chỉ giúp bạn làm việc nhanh hơn, hiệu quả hơn mà còn nâng cao khả năng thăng tiến của bạn.

1. Phong cách thư từ

Nếu là người mới thì bạn sẽ không được quyết định phong cách thư từ sử dụng trong công ty. Một phong cách có thể đã định hình trước đó sau rất nhiều thử nghiệm.

Theo đó, bạn sẽ được hướng dẫn phong cách trình bày và viết thư. Nhiều công ty có những quy định rõ ràng về: hình thức trình bày (kiểu chữ, cỡ chữ, lề, cách đặt tiêu đề, chữ ký, khẩu hiệu, biểu tượng, ...), văn phong (trang trọng hay thân mật), với một số thư còn có thể có mẫu sẵn, chỉ việc thay tên đối tượng và ngày tháng...

Trong trường hợp này, bạn hãy đọc kỹ quy định và tuân thủ các quy định đó. Để chắc rằng công việc mình làm là hợp lệ và không gây ra bất cứ sai sót nào, hãy áp dụng các mẫu thư có sẵn hoặc tham khảo ý kiến của những người làm trước trước khi gửi đi một thông điệp chính thức.

2. Các phần cơ bản của thư kinh doanh

Một thư kinh doanh bao gồm các phần cơ bản như sau:

· ***Ngày tháng***: được đặt khoảng từ dòng thứ hai tới thứ sáu kể từ dòng cuối cùng của phần in đầu giấy viết thư. Đối với thư từ tiếng Anh, nên viết ngày tháng theo dạng: *January 1, 2006*; còn trong tiếng Việt, ngày tháng thường được đi kèm với địa điểm: *Hà Nội, ngày 25 tháng 6 năm 2010*.

· ***Số tham khảo***: là cách đánh số thư từ, văn bản, tài liệu của công ty bạn, thường được viết phía dưới dòng ngày tháng.

· ***Người nhận***: nếu gửi thư cho tổ chức, nên ghi tên tổ chức đó trước, sau đó mới đến tên người nhận, nhớ ghi đầy đủ họ tên, chức vị (nếu có).

· ***Lời chào***: một dòng sau dòng tên người hoặc tổ chức nhận thư.

· ***Dòng chủ đề***: đưa ra một cái nhìn tổng quát về nội dung thư, có thể ngay sau lời chào hoặc cùng dòng với lời chào.

· ***Thông báo***: phần thân của thư gồm nhiều chia đoạn, theo từng nội dung cụ thể.

· ***Lời kết***: khoảng hai dòng phía dưới dòng cuối cùng của thông báo.

· ***Chữ ký***: được xếp thẳng hàng với câu kết, có thể gồm tên và chức vị hoặc chỉ có chữ ký.

· ***Tái bút***: khoảng hai dòng dưới văn bản cuối cùng trên trang giấy, ký hiệu P.S và sau đó là một câu ngắn. Nhìn chung, trong thư kinh doanh thì hạn chế phần này, trừ trường hợp muốn chú ý của người nhận về một điều gì đó.

3. Dòng ngày tháng

Trong văn bản tiếng Anh, nếu tên và địa chỉ công ty in đầu thư ở chính giữa thì dòng ngày tháng có thể để về phía lề phải. Khi giấy không có phần in đầu thư, dòng ngày tháng được trình bày theo chuẩn và là một phần của tiêu đề ba dòng, bao gồm: địa chỉ người viết thư và ngày tháng viết thư:

> 1501 Guadalupe St
>
> Austin, Texas 78702
>
> May 27, 2004

Còn trong văn bản tiếng Việt, dòng ngày tháng được để ở ngay dưới phần đầu thư bên tay phải hoặc là để ở dưới cùng, sau phần kết thúc thư và trên chữ ký.

Không để tên của người viết vào phần tiêu đề trên vì tên thuộc về phần kết của thư.

Khi ghi ngày tháng, không viết tắt tên tháng hay sử dụng chữ số trong văn bản tiếng Anh. Chỉ sử dụng số cho ngày, không thêm nd, d, rd, st hoặc th.

Dùng sai	Dùng đúng
May 27th, 2005	May 27, 2005

June 22d, 2005	June 22, 2005
Hà Nội, 13/06/2010	Hà Nội, ngày 13 tháng 6 năm 2010

4. Địa chỉ bên trong

Tên và địa chỉ của người nhận cần chính xác như được ghi trên bì thư.

Nếu địa chỉ dài và phải dùng đến hơn hai dòng thì hãy đặt phần ít quan trọng hơn lên trên:

Tòa nhà ...

Khu biệt thự...

Số..., Đường..., Quận ..., Thành phố...

Nếu địa chỉ là của một cá nhân trong một công ty, hãy ghi tên của cá nhân và chức vụ trước, tên công ty ở bên dưới, cách dòng đơn. Nếu địa chỉ dài và phải ghi trong hai dòng thì thụt dòng thứ hai ba dấu cách:

Ông... - Giám đốc Kinh doanh

Công ty...

Số..., Đường..., Quận ..., Thành phố...

Không bao giờ viết tắt tên của công ty trừ khi tên đăng ký của công ty viết tắt như: Co, Inc, hoặc &..., và những viết tắt như vậy được chỉ ra trên phần in đầu giấy viết thư chính thức của công ty.

Những quy định về ghi tên người, chức vụ, tên công ty/ tập đoàn, số nhà, đường phố,... trong văn bản tiếng Anh có thể tham khảo trong

cuốn **Sổ tay tiếng Anh trong công việc hành chính** do Công ty Sách Alpha xuất bản năm 2010.

5. Chức vụ

Trong viết thư kinh doanh, bạn không được viết tắt chức vụ.

Đồng thời, cũng phải cẩn thận khi viết thư cho người nắm giữ nhiều chức vụ cùng lúc. Hãy sử dụng chức vụ cao nhất của họ, trừ khi để trả lời một thư của người đó ký dưới một chức vụ khác.

Khi gửi thư tới một phòng ban của công ty, hãy đặt tên công ty ở trên, tên phòng ban ở dòng dưới:

> Công ty…
>
> Phòng Kinh doanh
>
> Số…, Đường…, Quận …, Thành phố…

Trong văn bản tiếng Anh dòng ghi đích danh người nhận đặt cách hai dòng dưới dòng cuối của tên và địa chỉ người nhận, thẳng lề trái của thư hoặc ở chính giữa trang giấy. Khi đoạn văn được thụt dòng, dòng người nhận được đặt vào chính giữa của trang giấy.

Cần cẩn thận khi người nhận là nữ và bạn sử dụng từ xác định giới tính trước tên (Ms. hay là Mrs.). Để chắc chắn, bạn có thể gọi điện hỏi lại.

Dùng sai	Dùng đúng
Johnson Smith & Company, Inc. 1500 Main Street Greenville, Texas 75401 Attn. hoặc Attention: Mr. Horace Wauson	Johnson Smith & Company, Inc. 1500 Main Street Greenville, Texas 75401 Attention Mr. Horace Wauson

Trong văn bản tiếng Việt hiện nay, hầu hết đều dùng Ông/Bà trước tên để bày tỏ sự trang trọng.

6. Lời chào

Trong văn bản tiếng Anh, thường có lời chào, được đặt cách dòng địa chỉ người nhận hoặc dòng người nhận khoảng hai dòng. Từ đầu tiên của lời chào bắt đầu bằng chữ in hoa, giống như tên người nhận. Trong thư kinh doanh, sau lời chào thường là dấu hai chấm (:). Trong những thư từ cá nhân, sau lời chào là dấu phẩy (,).

Dear Governor Thompson:

My dear Mrs Thomas:

Dear Jane,

Đôi khi, bạn được yêu cầu viết thư không phải cho một cá nhân hay công ty cụ thể, mà là một lá thư giới thiệu, thì sẽ sử dụng chữ in hoa cho lời chào:

TO WHOM IT MAY CONCERN

Còn trong văn bản tiếng Việt thì không có dòng này, sẽ tập trung luôn vào nội dung.

7. Dòng chủ đề

Dòng chủ đề của thư để phân loại hoặc đặt tiêu đề cho thư. Dòng chủ đề có thể được đặt ở chính giữa để thu hút sự chú ý, nhưng thường được đặt thẳng với lề trái, phía dưới của dòng người nhận.

Bạn có thể gạch chân dòng chủ đề, nhưng nếu dòng chủ đề dài hơn một dòng thì không nên sử dụng
gạch chân.

Hãy đặt chủ đề ngắn gọn nhưng có ý nghĩa để có thể tác động tới người nhận. Nếu thư về một đơn hàng mua lụa, mà dòng chủ đề chỉ ghi đơn giản là "*Lụa*" thì sẽ chẳng thu hút được sự quan tâm của ai cả. Tuy nhiên, nếu dòng chủ đề là: "*Lụa được trả lại - Đơn hàng số 8939.*" thì người thư ký khi mở thư sẽ ngay lập tức chuyển nó tới

người chịu trách nhiệm trong công ty.

Thông thường, trong văn bản tiếng Việt, chủ đề thường được bắt đầu bằng từ Về việc, viết tắt V/v hoặc V.v. sau đó là ghi chủ đề. Ví dụ: *V/v. Ký kết Hợp đồng số...*

8. Nội dung

Trong phần nội dung thư, trước tiên phải xem xét bố cục tổng thể của lá thư. Bạn phải xác định độ dài, ngắn của thư, các ý chính và những điểm muốn nhấn mạnh, cách bố trí các đoạn trên trang giấy.

Đây là phần quan trọng nhất của một lá thư, bạn nên trình bày ngắn gọn và dễ hiểu. Có thể phần lớn thư kinh doanh là các thư quan trọng, nhưng hãy soạn thư với một giọng văn trang trọng chứ không quá khô cứng, nên tạo ra không khí thoải mái như một cuộc trò chuyện.

Độ dài của thư tùy thuộc vào nội dung muốn truyền tải. Nhưng nếu trong thư có quá nhiều vấn đề thì nên tách ra thành nhiều thư, mỗi thư một hoặc hai chủ đề tương thích. Tránh những lá thư quá dài, nhiều nội dung làm người đọc bị phân tán và cũng không quá ngắn, làm người nhận có cảm giác bị xem nhẹ.

9. Kết thúc thư

Trong văn bản tiếng Anh, khi lời chào là "Dear Sir" hoặc "My Dear Sir", thì lời kết có thể là "Yours truly" hoặc "Very truly yours".

Nếu trong thư là mối quan hệ cá nhân thì có thể đặt "Sincerely" hoặc "Sinceryly yours", không bao giờ sử dụng các cụm này trong thư gửi tới công ty. Cụm "Respectfully yours" chỉ xuất hiện trong những thư gửi tới những người có thế lực được thừa nhận hoặc trong thư trang trọng.

Tránh dùng những câu ca tụng như: Yours for lower prices hoặc Iremain, Cordially yours và những cụm từ với nhiều hàm ý khác. Trong cuốn ***Sổ tay tiếng Anh trong công việc hành chính*** cũng đã nêu những lỗi sáo mòn kiểu này, bạn nên tham khảo để tránh điều này.

Trong văn bản tiếng Việt, kết thúc thư có thể là những cụm như: Trân trọng, Trân trọng cảm ơn, Chân thành cảm ơn,... Tùy tính chất của từng thư mà sử dụng cụm từ hợp lý, có thể có những thư không cần sử dụng.

10. Chữ ký

Trong văn bản tiếng Anh, nếu trong phần nội dung, người viết chỉ đề cập tới chủ thể là chúng tôi (là công ty) mà không có yếu tố cá nhân thì chữ ký sẽ gồm tên của công ty ở phía dưới câu kết, khoảng trống cho chữ ký của người viết, tên cùng với chức vụ của người viết. Toàn bộ chữ ký được trình bày thành khối, bắt đầu dưới chữ cái đầu tiên của lời kết. Ví dụ:

> Very truly yours,
>
> GRAM'S QUILT COMPANY
>
> Evelyn Wauson, President

Khi thư đề cập tới chủ thể là cá nhân như tôi, của tôi thì tên của người viết sẽ đi kèm với chức vụ, không ghi tên công ty.

> Very truly yours,
>
> Evelyn Wauson, President

Đối với văn bản tiếng Việt, nếu trong thư nói rõ là công ty thì cuối thư sẽ ghi rõ chức vụ ở lề phải của thư:

> Thay mặt Công ty
>
> Giám đốc

(chữ ký)

Nguyễn Anh Tuấn

Nếu người viết thư với tư cách cá nhân, nêu rõ nhóm/bộ phận họ đại diện thì cuối thư có thể ghi rõ tên người, nhóm/bộ phận ngay dưới dòng cuối của thư, về phía lề phải:

Trưởng Bộ phận Bán hàng

(chữ ký)

Nguyễn Thị Cẩm Nhung

---

11. Một số lưu ý khác

a. Tài liệu đính kèm

Nếu thư có tài liệu đính kèm, bạn nên nhắc đến tài liệu này ở phía dưới phần họ tên khoảng hai dòng. Điều này giúp bộ phận gửi/nhận thư phân loại thư chú ý hơn, tránh mất mát, thất lạc. Ngoài ra, điều này cũng giúp người nhận thư giữ nội dung của thư đi kèm với nhau, khi cần thiết có thể không phải đọc nội dung thư mà chỉ xem phần tài liệu.

Cũng tương tự như vậy, trong văn bản tiếng Việt, phần đính kèm có thể được nhắc đến trong nội dung thư, khi có thông tin liên quan, thường được trích dẫn bằng câu “Chi tiết trong tài liệu đính kèm”. Tại phía lề trái, phía dưới phần ghi chức danh khoảng hai dòng, ghi rõ:

Tài liệu đính kèm:

- Hồ sơ mời thầu
- Tóm tắt dự án

---

b. Tái bút

Đôi khi, có thể sử dụng tái bút, đặt ở phía dưới, sau họ tên họ hoặc dưới chữ ký hoặc tên họ viết tắt tham chiếu hai dòng, mở đầu bằng: P.S. để đưa thêm một số thông tin. Không dùng tái bút để thêm những gì đã quên khi viết thư, thay vào đó hãy viết lại thư.

Trong văn bản tiếng Việt cũng vậy, phần tái bút để cung cấp thêm thông tin cho người nhận, kiểu như:

> T.B. Đối với mảng sản phẩm của chúng tôi tại khu vực A, có thể liên hệ với Đại lý B (địa chỉ, điện thoại) để biết thêm chi tiết.

---

c. Xem lại tổng thể

Đối với cả văn bản tiếng Việt cũng như tiếng Anh, trước khi in hoặc gửi thư đi, hãy xem lại tổng thể bức thư như khi được trình bày trên giấy. Bạn có thể sử dụng phần Print Preview để xem văn bản. Trước hết, đọc từ đầu đến cuối, để hình dung về bố cục, kết cấu văn bản, và ngữ nghĩa. Những phần nào chưa sáng tỏ thì làm rõ thêm, những phần nào chỉ để đưa đẩy, không quan trọng/cần thiết, có thể rút gọn hoặc xóa bỏ. Bước cuối cùng là kiểm tra lại chính tả, ngữ pháp, dấu chấm câu.

Thư kinh doanh nên được gấp gọn gàng và chính xác. Các cạnh bên phải khớp nhau, cố gắng gấp thư ít nhất có thể, để khớp với bì thư. Điều này giúp người nhận có thể lấy thư ra khỏi bì thư và đọc thư ngay, đồng thời, cũng tránh quá nhiều nếp gấp, làm nhàu và nhòe chữ trên thư.

Điều lưu ý cuối cùng, nên nhớ rằng đây là ấn tượng đầu tiên của người nhận về tổ chức của bạn.

17
THƯ KÝ HÀNH CHÍNH VIẾT THƯ

1. Lập kết hoạch viết thư

Để tránh dài dòng bạn nên tập trung vào những ý tưởng chính, sử dụng từ ngữ rõ ràng, thuyết phục người đọc, và lên kế hoạch viết thư trước khi bắt đầu.

Trước hết, phải trả lời các câu hỏi: Lá thư này được viết nhằm mục đích gì? Cho ai? Đây là thư đưa thông tin hay yêu cầu thông tin? Hay yêu cầu hành động? Ngoài những phần trình bày trong thư, còn có dữ liệu nào bên ngoài không?

Nguyên tắc trong phần này là xác định chủ đề thư. Xuất phát từ mục đích viết thư để xác định chủ đề. Nếu có quá nhiều mục đích, hãy chia thành các thư khác nhau, mỗi thư chỉ chứa từ một tới hai chủ đề, để tránh phân tán nội dung cũng như gặp rắc rối trong trình bày.

2. Chọn giấy

Việc chọn giấy rất quan trọng trong liên lạc bằng văn bản. Giấy và bì thư có rất nhiều kích cỡ, màu sắc và chất lượng.

Bạn có thể sử dụng giấy trắng thường, không có phần in đầu giấy về thông tin công ty. Đối với loại này, nên chọn loại giấy tốt nhất về độ dày, độ trắng. Nếu sử dụng giấy đã in sẵn phần đầu (letter head) chuyên dùng để viết thư thì bạn hãy chuẩn bị sẵn một mẫu thư phù hợp với loại giấy này.

3. Bì thư

Bì thư có rất nhiều kích thước, những bì thư an toàn thì có thêm độ dày để tài liệu không thể đọc được qua bì thư khi để dưới nguồn sáng. Bì thư có trổ cửa sổ bằng nhựa để hiển thị địa chỉ ghi bên trong thư mà không cần phải in địa chỉ bên ngoài rồi dán vào hoặc ghi tay.

Địa chỉ cần có những mục sau: tên, chức vụ, công ty/tổ chức, địa

chỉ (ghi rõ phố, số nhà, phường, quận, thành phố/tỉnh...) Nên viết hoa những chữ cái đầu tiên trong mỗi từ địa chỉ.

Trên bì thư luôn ghi địa chỉ hồi đáp đề phòng trường hợp thư thất lạc, người nhận chuyển đi nơi khác,... thì có thể gửi ngược trở lại cho bạn. Phần địa chỉ này thường được đặt ở góc trên cùng bên trái của bì thư.

Với Microsoft Word, bạn có thể in bì thư cho việc gửi thư đại chúng bằng cách lấy địa chỉ từ danh sách địa chỉ. Bước đầu tiên là tạo một văn bản trống, sau đó, trên trình đơn Tools kích vào Letters and Mailings, chọn Mail Merge, hộp thoại Mail Merge hiện ra, cho phép bạn chọn loại thư hoặc bì thư để in mẫu thư, địa chỉ hoặc bì thư.

4. Một số mẹo soạn thảo thư

a. Hãy thẳng thắn

Ngay trong dòng nội dung đầu tiên, hãy đề cập đến mục đích viết thư để người đọc biết lá thư nhằm vào vấn đề gì; sau đó, tiếp tục với những giải thích cần thiết.

b. Hãy chủ động và trực tiếp

Sử dụng giọng văn chủ động, từ ngữ gợi sự hưởng ứng lạc quan. Hãy viết sao cho giống như bạn đang nói trực tiếp với người đọc từ quan điểm của người đọc chứ không phải của người thứ ba nhìn vào. Thể hiện được điều này sẽ khiến người tiếp nhận thông tin cảm thấy được tôn trọng, thu hút sự chú ý và chuẩn bị việc trả lời thư.

c. Sử dụng ngôn ngữ trung tính

Trong thư kinh doanh, không thể hiện những bình luận thông minh, sự sắc sảo hay dùng tiếng lóng. Điều này khiến người tiếp nhận cảm thấy sự thiếu khiêm tốn hoặc không được tôn trọng. Chưa kể đến việc sử dụng tiếng lóng còn có thể khiến người đọc hiểu sai nghĩa. Đồng thời, bạn cũng nên tránh việc thổi phồng, chế nhạo hoặc bình luận xúc phạm đến bất cứ tổ chức, cá nhân cũng như sản phẩm nào, nhất là của đối thủ cạnh tranh.

d. Xác định rõ danh tính người viết

Ngay từ đầu, xác định xem ai là người sẽ ký tên dưới thư để soạn thảo cho phù hợp. Nếu sếp bạn thích các lá thư được viết dưới tên của sếp, hãy sử dụng ngôn ngữ và phong cách riêng của sếp. Nếu sếp đọc thư cho bạn ghi chép ngắn gọn, súc tích, chi tiết thì thư phải thể hiện được điều đó. Chữ ký sếp có thể là mẫu dấu chữ ký hoặc có bản mềm được quét để sẵn trên máy tính để bạn có thể in ra luôn.

Không bao giờ sử dụng những cụm từ như: Ký thay mặt Giám đốc Công ty. Đó là xúc phạm đối với người nhận, thể hiện rằng sếp của bạn không quan tâm và không dành thời gian đọc và ký vào thư.

Còn nếu bạn viết thư thay mặt sếp và dùng tên của chính bạn, hãy thể hiện rõ vai trò của mình, sau chữ ký hãy điền tên và vị trí bạn nắm giữ. Điều này khiến người đọc thấy được tầm vóc của công ty bạn.

5. Một số kiểu thư thông dụng

a. Thư hẹn gặp và thư thông báo nhận

Thư ký hành chính có thể soạn thư yêu cầu một cuộc hẹn cho sếp hoặc thông báo nhận được những lá thư gửi tới. Trong thư, ghi rõ lý do cho cuộc gặp, thời gian, địa điểm gặp và yêu cầu xác nhận.

Đối với thư thông báo nhận, nếu là thư đề nghị cuộc gặp thì trao đổi với sếp để xác nhận cuộc hẹn. Nếu sếp bận vào thời gian được yêu cầu thì hãy đề nghị một thời gian khác và yêu cầu xác nhận.

Đối với những thư về nội dung khác nhưng sếp chưa trả lời được, có thể viết thư để xác nhận đã nhận được và hẹn sẽ có trả lời vào thời gian mà sếp đã đồng ý; nếu chưa biết về thời gian cụ thể, hãy viết rằng sẽ hồi đáp trong thời gian sớm nhất.

b. Đặt chỗ

Trong thư viết cho khách sạn để đặt chỗ trước, bạn hãy cung cấp đủ thông tin về phòng muốn đặt: kiểu phòng, loại phòng, những yêu cầu đặc biệt (về tầm nhìn, sự yên tĩnh,...); tên của người lưu trú; ngày giờ nhận/trả phòng. Đừng quên yêu cầu việc xác nhận bằng văn bản.

Đối với việc đặt vé máy bay, tàu xe, hãy giữ một mối quan hệ thân thiết với một đại lý vé máy bay hoặc du lịch, để khi cần thì có thể yêu

cầu họ đặt chỗ mà không cần thư. Tuy nhiên, để tránh những sai sót có thể xảy ra, hãy cố gắng giữ thông tin liên lạc bằng văn bản hoặc qua thư điện tử để xác nhận sự trao đổi của bạn.

c. Thư tiếp theo thư trước

Trong một số văn phòng, thư ký hành chính sử dụng một hồ sơ liên tục để kiểm tra những hồi đáp bị hoãn sau một quãng thời gian nhất định. Khi bạn viết một lá thư tiếp theo thư trước, nhớ đề cập đến thư cũ, nhắc lại nội dung cũng như ngày tháng và có thể kèm theo một bản sao nếu thư có nhiều chi tiết hữu ích để người nhận không phải tìm lại thư cũ.

Nếu có nhiều thư phải viết liên tiếp, thay vì soạn từng thư nhắc nhở riêng, hãy chuẩn bị một mẫu yêu cầu chung, bạn chỉ việc điền thông tin chi tiết vào đó.

d. Thư riêng

Bạn sẽ thấy rất nhiều thư trong “ngân hàng thư” của sếp là thư riêng, dù vẫn liên quan đến công việc, bởi là quan hệ riêng nhưng với đối tác hoặc khách hàng, thường là những thư như: chúc mừng, chia buồn... Những lá thư như vậy rất khó viết, vì chúng phải thể hiện tính chân thành, thân thiện.

Bạn có thể tham khảo một số mẫu thư riêng tư trong phần **Phụ lục 2**.

e. Thư từ chối

Trong trường hợp hủy bỏ gần sát ngày diễn ra sự kiện, hãy chuyển thư ngay lập tức bằng dịch vụ chuyển phát nhanh, fax hoặc thư điện tử nếu người nhận ở một thành phố khác. Còn nếu không kịp, tốt nhất nên gọi điện thoại trước khi thư tới nơi, để tránh những thiệt hại không đáng có.

f. Thư báo và thư điện tử giữa các phòng

Trong công ty lớn thì rất nhiều thư từ do các phòng ban khác hoặc từ các chi nhánh ở khắp nơi chuyển về, có thể sẽ có một người làm công tác văn thư.

Hiện nay, hầu hết các ghi nhớ giấy đã được thay thế bằng thư điện tử. Tuy nhiên, vẫn có rất nhiều thông tin không phù hợp dùng thư điện tử, mà vẫn được in ra trên giấy và chuyển tới từng người hoặc bộ phận.

Bản ghi nhớ nên được gửi trực tiếp đến những người nhận và phải ký hoặc viết tắt tên người gửi. Nếu bản ghi nhớ có các thông tin bí mật, hãy gửi trong phong bì có niêm phong.

6. Các văn bản thông dụng khác

a. Báo cáo

Là thư ký hành chính, bạn có thể được yêu cầu lập rất nhiều báo cáo khác nhau. Một vài báo cáo có thể được sử dụng thường xuyên và tạo từ nhiều nguồn thông tin khác nhau. Đối với những báo cáo quan trọng thì việc cung cấp nguồn thông tin có thể sẽ từ các vị trí quản lý, và chính họ sẽ xem xét, chỉnh sửa.

Về cơ bản, thư ký hành chính có thể lập báo cáo phổ biến với các phần như sau: lời giới thiệu, nội dung, bảng biểu, hình minh họa, bảng chú giải thuật ngữ,... Ngoài ra, báo cáo còn có thể có phụ lục, lời cảm ơn,... tùy thuộc vào nội dung và mục đích của báo cáo.

Báo cáo có thể được đóng quyển, có bìa chính và bìa giả. Trên bìa phải có đầu đề và tên tác giả, đầu đề nên được viết hoa. Bìa có thể in trên giấy cứng hoặc giấy màu.

Nếu trong báo cáo có bảng biểu, nên lập một danh sách các bảng biểu ở phụ lục phần đầu báo cáo, có đánh số trang.

Nếu báo cáo sử dụng hình minh họa, nên có một danh sách số hình, số trang và lời chú thích cho hình vẽ trong phần nội dung của báo cáo.

Nếu có tài liệu tham khảo bổ sung hoặc nguồn tra cứu, nên để cuối báo cáo trong phần tài liệu tham khảo.

Trong báo cáo sử dụng từ viết tắt hoặc các thuật ngữ kỹ thuật thì nên có bảng chú giải ở ngay phần đầu báo cáo.

Nếu báo cáo dài với nhiều nội dung và các phần tình bày, nên lập mục lục để người đọc tìm được thông tin cần thiết.

b. Thông cáo báo chí

Khi viết một thông cáo báo chí, nên bắt đầu những ý chính trước, sau đó là những chi tiết chính liên quan, từ đó triển khai những chi tiết cụ thể hơn và các thông tin bổ sung. Những yếu tố chính cần xem xét là: ai, cái gì, khi nào, ở đâu và tại sao.

Thông cáo báo chí phải mang tính chân thực, đáng chú ý và có nhiều thông tin. Tất cả các chi tiết nên được kiểm tra, đọc và sửa cẩn thận.

Thông cáo báo chí nên được in trên giấy văn phòng; cách dòng, cỡ chữ và phông chữ rõ ràng, dễ đọc.

Phần trên cùng của thông cáo báo chí đưa các thông tin liên lạc với tên, địa chỉ, số điện thoại và thư điện tử. Cụm từ **Thông cáo báo chí** nên đặt to ở giữa trang, dưới phần thông tin liên lạc, có thể ghi ngày tháng ở phía trên cụm từ **Thông cáo báo chí** và để sát lề phải.

Cố gắng trình bày thông cáo báo chí trong một trang. Nếu buộc phải kéo thành hai trang thì phải đánh số trang và đặt một đầu đề ngắn ở phần Footer.

c. Bảng biểu

Để sắp xếp thông tin dễ đọc, ngắn gọn thì cách tốt nhất là sử dụng bảng biểu .

Trong phần mềm Microsoft Word, có những bảng mặc định có hệ thống ô kẻ ngang và dọc, tùy số cột và hàng cần sử dụng mà lựa chọn khi tạo bảng. Trong quá trình điền thông tin, có thể thêm hàng hoặc cột nếu cần.

Tiêu đề cột thường được thêm vào phần trên của mỗi cột. Hàng đầu tiên của mỗi cột được hợp lại thành một hàng đơn để liệt kê đầu đề, cột đầu đề nên in đậm hoặc viết hoa.

Văn bản tiêu đề cũng như các văn bản khác trong bảng biểu có thể

in đậm, nghiêng. Để tăng tính hấp dẫn của bảng biểu, có thể thay đổi màu của văn bản và thêm hiệu ứng tô bóng cho hàng và cột.

Sử dụng tính năng đường viền và hiệu ứng tô bóng cho toàn bảng hoặc từng phần của bảng; bạn cũng có thể thay đổi kích thước hoặc kiểu dáng của hệ thống đường kẻ.

Nên viết hoa những từ đầu tiên của mỗi mục trong bảng, đối với văn bản trong bảng có danh sách cần được đánh số và hệ thống dấu câu giống như trong văn bản tài liệu thông thường.

Khi chèn bảng vào một báo cáo, nên để bảng ngay sau đoạn văn bản đề cập tới nội dung của bảng đó. Tránh trình bày bảng thành hai trang, nếu cần thiết hãy bắt đầu bảng ở một trang mới.

7. Soạn thảo và chỉnh sửa

Đối với thư ký hành chính, việc soạn thảo một tài liệu đòi hỏi nhiều kiến thức cũng như kỹ năng. Tuy nhiên, có những vấn đề sau bạn không thể bỏ qua: ngữ pháp, chính tả, độ chính xác, các dấu chấm câu, hình thức trình bày.

Trong một số văn phòng lớn, công việc soạn thảo văn bản cho từng bộ phận có thể do chính người của nhóm đó đảm nhiệm, nhằm đảm bảo sự chính xác về nội dung, ngữ nghĩa, đặc biệt là tài liệu liên quan đến kỹ thuật. Sau đó, có thể chuyển đến cho thư ký hành chính hoặc những người đảm trách về thông tin như bộ phận truyền thông, quảng cáo của công ty để chỉnh sửa hoàn thiện.

Đối với những văn bản thông thường, như các thông báo, thư mời chung của toàn công ty có thể do thư ký hành chính đảm nhiệm.

Đối với những văn bản quan trọng, có thể sếp sẽ là người đọc và kiểm tra tài liệu cuối cùng, sau đó trả lại cho thư ký hành chính để hoàn chỉnh.

a. Sửa bản thảo

Để chỉnh sửa bản thảo hiệu quả, nên sử dụng danh sách kiểm tra sau khi sửa bản thảo hoặc tài liệu như dưới đây:

- Đánh số tiêu đề và tiểu mục đã phù hợp, nhất quán chưa;
- Có lỗi chính tả nào không;
- Kiểm tra lại các tên riêng được dùng trong suốt văn bản;
- Số trang văn bản, tài liệu đã được đánh số đúng chưa;
- Kiểm tra dòng ghi ngày tháng;
- Dấu chấm câu sử dụng thế nào;
- Các chữ in hoa tiêu đề đã sử dụng nhất quán chưa;
- Danh mục sách tham khảo thế nào...

b. Xem xét lại bằng điện tử

Ngày nay, chủ yếu việc sửa lại bản thảo đều được thực hiện trên máy vi tính, trên chính các file gốc do người soạn ban đầu lập ra.

Trong chương trình Microsoft Word, hãy sử dụng tính năng Track Changes để hiển thị những sửa đổi, bổ sung của mỗi lần thực hiện, cho phép nhiều người sửa lại và bình luận. Sau khi xem xét phần sửa lại, bạn có thể chấp nhận hoặc loại bỏ.

c. Đọc và sửa bản in thử

Để việc đọc và sửa bản in thử hiệu quả, tốt nhất là sử dụng danh mục kiểm tra sau khi đọc và sửa tài liệu trên file mềm cũng như bản in:

- Tiêu đề và các phần văn bản khác có đồng nhất trong lối viết và cách trình bày;
- Kiểm tra dòng ngày tháng, tên họ viết tắt, bản gửi kèm và ký hiệu sao chép đã chính xác chưa;
- Các trích dẫn tham khảo thế nào;
- Định dạng chung của toàn bộ văn bản đã nhất quán chưa;

- Tính liên tục của văn bản: có trang nào, phần nào bị bỏ qua hay thiếu sót không;

- Các câu, chữ, từ ngữ đã đúng chính tả, linh hoạt chưa; có bị trùng lặp hay tối nghĩa không;

Ngoài ra, tùy thuộc vào tính chất của văn bản cần đọc thử, hãy tự bổ sung vào danh mục kiểm tra những chú ý khác hoặc các đặc trưng của tài liệu đó.

Như đã nêu ở phần trên, nếu văn bản ở dạng file mềm thì sử dụng Track Changes khi tiến hành chỉnh sửa; nếu ở dạng bản in thử, hãy dùng một chiếc bút đỏ để chỉ rõ những phần cần thay đổi, bổ sung.

Đối với các văn bản thông dụng trong công việc hành chính văn phòng có thể tham khảo các mẫu tại **Phụ lục 1** và **Phụ lục 2** cuối cuốn sách này.

Đối với các văn bản tiếng Anh, có thể tham khảo cuốn **Sổ tay tiếng Anh trong công việc hành chính** (Công ty Sách Alpha xuất bản năm 2010) để nắm được các cách trình bày cơ bản và tránh các lỗi thường gặp trong sử dụng tiếng Anh.

PHẦN IV
NÂNG CAO HIỆU QUẢ TRONG LAO ĐỘNG VĂN PHÒNG

18
MỘT SỐ CÁCH GIẢM CĂNG THẲNG KHI LÀM VIỆC TRONG VĂN PHÒNG

Ngày nay, giới lao động văn phòng chiếm số lượng đông đảo trong lực lượng lao động của mỗi quốc gia, việc đảm bảo cho người lao động có những điều kiện và môi trường lao động tốt nhất là biện pháp hữu hiệu để nâng cao hiệu quả lao động.

Khoa học nghiên cứu về lao động chỉ ra ba khía cạnh về nơi làm việc: vật chất, môi trường và cá nhân. Yếu tố vật chất tạo ra sự tương thích giữa người lao động và nơi làm việc. Yếu tố môi trường bao gồm từ ánh sáng đến không khí làm việc. Yếu tố cá nhân là nhu cầu nghỉ ngơi định kỳ cũng như trong ngày làm việc để phục hồi năng lượng.

Nhận biết sớm về những triệu chứng thể chất cho phép thích nghi, tìm kiếm giúp đỡ và giảm thiểu khó chịu. Nếu bạn cảm thấy mệt mỏi, căng thẳng và khó chịu ở bất cứ bộ phận nào, hãy hành động ngay lập tức để loại bỏ những cảm giác đó. Điều quan trọng là phải chú ý đến những dấu hiệu và triệu chứng ban đầu để tránh dẫn đến những tổn thương lớn hơn sau này.

Hãy xem xét những triệu chứng sau:

· Bạn cảm thấy ngứa ran, tê cứng hay lạnh cóng ở các khớp xương hay tứ chi.

· Lực của tay yếu đi hay mất đi sự khéo léo.

· Bạn gặp khó khăn khi vặn nắm đấm cửa hay giữ các vật khác.

Nếu bạn gặp những triệu chứng này cũng đừng vội hốt hoảng, có thể nó chỉ mang tính tạm thời. Hoặc có thể đó chỉ là kết quả của những hoạt động giải trí như chơi thể thao quá sức, sai động tác,... Còn nếu triệu chứng kéo dài thì nên can thiệp sớm để tránh những khó chịu kéo dài.

Tuy nhiên, cho dù là làm việc hay giải trí, nên kiểm tra những yếu tố nguy hại trong hoạt động như sau:

· Bạn tham gia những hoạt động kéo dài, có cường độ cao mà không được nghỉ ngơi;

· Bàn làm việc đã sắp xếp khoa học để có thể dễ dàng với tới điện thoại hay những tài liệu tham khảo chưa;

· Bạn thường xuyên ngồi một vị trí mà không di chuyển, không nghỉ ngơi, không vận động trong một khoảng thời gian dài. Bạn nên nghỉ ngơi ít nhất một lần ít nhất 10 phút mỗi tiếng;

· Bạn phải dùng quá nhiều lực khi cầm bút hay bút chì;

· Bạn phải thực hiện những công việc yêu cầu cường độ cao về thị giác mà không nghỉ ngơi

· Bạn phải làm việc ở nơi có nhiệt độ thay đổi lớn, nhiều bụi, gió, ánh sáng yếu hoặc không đều hay tiếng ồn quá mức...

1. Điều chỉnh tư thế ngồi

Có ba tư thế phù hợp để ngồi vào bàn làm việc. Ngồi thẳng là tư thế quen thuộc nhất khi làm việc với máy tính. Khi ngồi, góc giữa phần trên và dưới cơ thể bạn khoảng 90 độ. Lưng nên được đỡ và thẳng. Chân đặt trên sàn hoặc miếng để chân. Đây là tư thế tốt nhất khi làm việc với máy tính.

Vị trí ngồi phổ biến thứ hai là tựa. Với kiểu này, bạn tựa lưng vào ghế. Hãy đảm bảo rằng toàn bộ lưng được đỡ và mông không hướng về phía trước. Chân vẫn đặt trên sàn hoặc miếng để chân. Đây là tư thế tốt để xem thông tin trên màn hình hoặc đọc tài liệu.

Cách ngồi thứ ba là nghiêng mình. Trong tư thế này, phần trên của cơ thể sẽ thẳng đứng trong khi phần đùi nghiêng nhẹ, chân đặt trên sàn hoặc trên miếng để chân. Lưng ghế được chỉnh gần như thẳng đứng để hỗ trợ cho lưng. Đây cũng là tư thế tốt để làm việc với máy tính.

Bạn có thể thực hiện vài điều chỉnh để thoải mái hơn như: điều chỉnh độ cao của chỗ ngồi, độ cao của tựa lưng, độ nghiêng của tựa lưng và chỗ để tay.

Độ cao của ghế ngồi nên điều chỉnh sao cho khuỷu tay của bạn gần bằng độ cao của bàn phím. Mông nên song song với sàn và chân để thoải mái trên sàn. Điều này giúp mông tránh bị nén và không bị thiếu máu, cũng giúp chân không bị mỏi. Đồng thời, cũng giúp bạn ngồi thẳng hơn và tựa lưng trên ghế giảm căng thẳng cho phần lưng dưới.

Điều chỉnh độ cao của tựa lưng để lưng dưới của bạn được đỡ. Khi điều chỉnh đúng, phần đỡ ngang lưng của tựa lưng sẽ phù hợp với độ uốn cong của xương sống dưới. Điều chỉnh này giúp lưng dưới duy trì độ uốn tự nhiên và giúp xương sống có độ nén tốt, giảm mệt mỏi cho các cơ lưng.Ngày nay, giới lao động văn phòng chiếm số lượng đông đảo trong lực lượng lao động của mỗi quốc gia, việc đảm bảo cho người lao động có những điều kiện và môi trường lao động tốt nhất là biện pháp hữu hiệu để nâng cao hiệu quả lao động.

Khoa học nghiên cứu về lao động chỉ ra ba khía cạnh về nơi làm việc: vật chất, môi trường và cá nhân. Yếu tố vật chất tạo ra sự tương thích giữa người lao động và nơi làm việc. Yếu tố môi trường bao gồm từ ánh sáng đến không khí làm việc. Yếu tố cá nhân là nhu cầu nghỉ ngơi định kỳ cũng như trong ngày làm việc để phục hồi năng lượng.

Nhận biết sớm về những triệu chứng thể chất cho phép thích nghi, tìm kiếm giúp đỡ và giảm thiểu khó chịu. Nếu bạn cảm thấy mệt mỏi, căng thẳng và khó chịu ở bất cứ bộ phận nào, hãy hành động ngay lập tức để loại bỏ những cảm giác đó. Điều quan trọng là phải chú ý đến những dấu hiệu và triệu chứng ban đầu để tránh dẫn đến những tổn thương lớn hơn sau này.

Hãy xem xét những triệu chứng sau:

· Bạn cảm thấy ngứa ran, tê cứng hay lạnh cóng ở các khớp xương hay tứ chi.

· Lực của tay yếu đi hay mất đi sự khéo léo.

· Bạn gặp khó khăn khi vặn nắm đấm cửa hay giữ các vật khác.

Nếu bạn gặp những triệu chứng này cũng đừng vội hốt hoảng, có thể nó chỉ mang tính tạm thời. Hoặc có thể đó chỉ là kết quả của những hoạt động giải trí như chơi thể thao quá sức, sai động tác,... Còn nếu triệu chứng kéo dài thì nên can thiệp sớm để tránh những khó chịu kéo dài.

Tuy nhiên, cho dù là làm việc hay giải trí, nên kiểm tra những yếu tố nguy hại trong hoạt động như sau:

· Bạn tham gia những hoạt động kéo dài, có cường độ cao mà không được nghỉ ngơi;

· Bàn làm việc đã sắp xếp khoa học để có thể dễ dàng với tới điện thoại hay những tài liệu tham khảo chưa;

· Bạn thường xuyên ngồi một vị trí mà không di chuyển, không nghỉ ngơi, không vận động trong một khoảng thời gian dài. Bạn nên nghỉ ngơi ít nhất một lần ít nhất 10 phút mỗi tiếng;

· Bạn phải dùng quá nhiều lực khi cầm bút hay bút chì;

· Bạn phải thực hiện những công việc yêu cầu cường độ cao về thị giác mà không nghỉ ngơi

· Bạn phải làm việc ở nơi có nhiệt độ thay đổi lớn, nhiều bụi, gió, ánh sáng yếu hoặc không đều hay tiếng ồn quá mức...

1. Điều chỉnh tư thế ngồi

Có ba tư thế phù hợp để ngồi vào bàn làm việc. Ngồi thẳng là tư thế quen thuộc nhất khi làm việc với máy tính. Khi ngồi, góc giữa phần trên và dưới cơ thể bạn khoảng 90 độ. Lưng nên được đỡ và thẳng. Chân đặt trên sàn hoặc miếng để chân. Đây là tư thế tốt nhất khi làm việc với máy tính.

Vị trí ngồi phổ biến thứ hai là tựa. Với kiểu này, bạn tựa lưng vào ghế. Hãy đảm bảo rằng toàn bộ lưng được đỡ và mông không hướng về phía trước. Chân vẫn đặt trên sàn hoặc miếng để chân. Đây là tư thế tốt để xem thông tin trên màn hình hoặc đọc tài liệu.

Cách ngồi thứ ba là nghiêng mình. Trong tư thế này, phần trên của cơ thể sẽ thẳng đứng trong khi phần đùi nghiêng nhẹ, chân đặt trên sàn hoặc trên miếng để chân. Lưng ghế được chỉnh gần như thẳng đứng để hỗ trợ cho lưng. Đây cũng là tư thế tốt để làm việc với máy tính.

Bạn có thể thực hiện vài điều chỉnh để thoải mái hơn như: điều chỉnh độ cao của chỗ ngồi, độ cao của tựa lưng, độ nghiêng của tựa lưng và chỗ để tay.

Độ cao của ghế ngồi nên điều chỉnh sao cho khuỷu tay của bạn gần bằng độ cao của bàn phím. Mông nên song song với sàn và chân để thoải mái trên sàn. Điều này giúp mông tránh bị nén và không bị thiếu máu, cũng giúp chân không bị mỏi. Đồng thời, cũng giúp bạn ngồi thẳng hơn và tựa lưng trên ghế giảm căng thẳng cho phần lưng dưới.

Điều chỉnh độ cao của tựa lưng để lưng dưới của bạn được đỡ. Khi điều chỉnh đúng, phần đỡ ngang lưng của tựa lưng sẽ phù hợp với độ uốn cong của xương sống dưới. Điều chỉnh này giúp lưng dưới duy trì độ uốn tự nhiên và giúp xương sống có độ nén tốt, giảm mệt mỏi cho các cơ lưng.

Điều chỉnh độ nghiêng của tựa lưng là điều chỉnh góc giữa tựa lưng và ghế ngồi. Góc đó nên nhỏ hơn 90 độ. Tránh để tựa lưng quá xa hay quá gần bàn phím vì sẽ khiến khuỷu tay phải cong lên nhiều.

Điều chỉnh chỗ để tay là điều chỉnh độ cao của chỗ để tay để khuỷu tay nghỉ ngơi một cách tự nhiên mà không cần trùng hoặc nhún vai. Nên điều chỉnh độ rộng giữa chỗ để tay để chỗ này ngay phía dưới khuỷu tay nhằm giảm áp lực cho vai.

Nếu ghế của bạn không thể điều chỉnh được thì có thể làm chúng phù hợp hơn bằng cách kê cao và thêm vào phần đỡ ngang lưng. Bạn có thể điều chỉnh độ cao bằng cách kê một tấm đệm vào chỗ ngồi, và thêm nệm lưng, gối hoặc một cái khăn cuốn tròn để đỡ ngang lưng.

2. Xác định vị trí cho chuột và bàn phím

Bàn phím và chuột là thứ mà bạn sử dụng nhiều nhất trong suốt quá trình làm việc.

Để thoải mái nhất khi làm việc với bàn phím và chuột, nên đặt chúng đúng vị trị và nếu cần thiết có thể kiếm thêm phụ kiện cho chúng.

Nên đặt bàn phím ngay phía trước màn hình sao cho phím G và H ở chính giữa màn hình. Ngồi sao cho góc khuỷu tay xấp xỉ 90 độ. Duy trì một đường thẳng giữa tay và cẳng tay.

Nên để chuột có độ cao tương ứng và gần ngay cạnh bàn phím, duy trì tư thế tự nhiên và tăng mức độ thoải mái.

Một vài phụ trợ cho bàn phím và chuột có thể giúp bạn thấy thoải mái hơn như khay và nền bàn phím có thể điều chỉnh được để đặt bàn phím ở mọi độ cao giúp cổ tay và cánh tay ở tư thế tự nhiên và thư giãn. Khay bàn phím có thể trượt ra/vào từ ngăn dưới của bàn làm việc.

3. Vị trí máy tính

Vị trí và hướng của màn hình hiển thị phụ thuộc vào đặc điểm về ánh sáng nơi làm việc của bạn, khoảng cách và góc xem, và điều chỉnh ánh sáng. Điều chỉnh ánh sáng là chìa khóa để tránh mỏi mắt và những khó chịu khác. Bạn có thể sử dụng màn hình chống lóa trong trường hợp nơi làm việc không thể sắp xếp hoặc điều chỉnh được nguồn ánh sáng.

Nếu có thể, hãy chọn vị trí làm việc để màn hình thẳng đứng với cửa sổ và tránh xa những nguồn sáng.

Nên điều chỉnh độ tương phản, ánh sáng, màu sắc của màn hình để thoải mái nhất. Bạn có thể phải thay đổi những điều chỉnh này thường xuyên khi ánh sáng phòng thay đổi.

Khoảng cách giữa mắt và phần hiển thị có thể là bất cứ khoảng cách nào mang lại sự thoải mái nhất, giúp bạn dễ dàng đọc được các ký tự trên màn hình. Không nên ngả về phía trước hoặc nghiêng về

phía sau để đọc được màn hình. Một trong những nguyên tắc an toàn là ngồi cách màn hình hiển thị một cánh tay.

Bạn có thể điều chỉnh màn hình lên hoặc xuống khi cần thiết, cố gắng duy trì góc 90 độ với đường thẳng vị trí bạn ngồi. Bạn nên thực hiện những hướng dẫn về xác định vị trí cho phần hiển thị, tránh bị mỏi mắt, gây khó chịu cho cổ và lưng.

4. Sắp xếp chỗ làm việc của bạn

Cách sắp xếp chỗ làm việc phù hợp với nhu cầu cá nhân là điều quan trọng để làm việc thoải mái. Hãy cố gắng thu xếp một không gian làm việc đủ để đặt máy tính, sắp xếp bàn làm việc để hoạt động tốt nhất.

Đặt những dụng cụ thường xuyên sử dụng như điện thoại, sổ ghi chép trên bàn, để dễ dàng với tới, giảm thiểu sự di chuyển trong quá trình làm việc.

Công việc của thư ký hành chính chủ yếu là xử lý các tài liệu, bạn nên đặt tài liệu phù hợp để tránh mỏi mắt và cổ. Bạn có thể sử dụng thiết bị giữ tài liệu để giảm di chuyển khi nhìn tới nhìn lui giữa màn hình và tài liệu.

Nếu bạn phải nghe rất nhiều cuộc điện thoại trong ngày thì tránh đặt ống nghe vào giữa tai và vai. Điều này dẫn tới cảm giác khó chịu cho cổ, bạn có thể kiếm một tai nghe điện thoại để tránh cảm giác này.

5. Điều chỉnh cường độ công việc

Chưa cần biết chỗ làm việc của bạn được sắp xếp tốt như thế nào, bạn nên bố trí thời gian nghỉ ngơi thường xuyên. Nghỉ ngơi thường xuyên giúp bạn tránh mệt mỏi khi phải thực hiện những công việc liên tiếp, có cường độ cao và lặp đi lặp lại nhiều. Sự nghỉ ngơi này có thể chỉ đơn giản là việc bạn thay đổi tư thế ngồi hoặc đứng lên và vươn vai tại chỗ, điều này giúp bạn giảm được căng thẳng và tránh mệt mỏi kéo dài.

Khi làm việc với máy tính, bạn nên nghỉ ngơi ít nhất mỗi tiếng một lần. Thời gian nghỉ ngơi từ 30 giây đến 5 phút và nên đi lại để

giảm mệt mỏi. Nên đứng khi nói chuyện điện thoại hoặc trao đổi với đồng nghiệp. Thỉnh thoảng, cũng nên đi photo tài liệu, đưa thông báo hoặc tài liệu tới từng người trong văn phòng thay vì gọi họ tới lấy...

Nên cho mắt nghỉ ngơi hợp lý, vì làm việc trong thời gian dài khiến mắt của bạn bị mỏi, giảm hiệu quả. Việc nghỉ ngơi của mắt có thể chỉ là nhìn ra chỗ khác thay vì liên tục nhìn màn hình hoặc đọc tài liệu, cũng nên nhắm mắt lại vài phút sau khoảng một giờ đọc liên tục. Nếu cảm thấy khô mắt, có thể sử dụng thuốc nhỏ mắt hỗ trợ.

Những nghiên cứu này giúp người lao động hiểu về chính môi trường lao động của mình, từ đó có những điều chỉnh, thay đổi, cải tạo phù hợp, vừa đảm bảo sức khỏe vừa góp phần nâng cao hiệu suất lao động của chính mình cũng như của cả tập thể.

19
NHỮNG TÌNH HUỐNG KHÓ XỬ TRONG CÔNG VIỆC VÀ CÁCH XỬ TRÍ

Họ là trợ thủ đắc lực của các giám đốc. Họ đứng sau thành công của các giám đốc. Họ đảm nhiệm một nghề được khen cũng nhiều nhưng cũng bị chê không ít. Đó chính là các thư ký hành chính ngày nay.

Được nhận định là “bộ mặt thứ hai của giám đốc”, thư ký hành chính ngày nay được coi là người “đứng dưới một người nhưng trên rất nhiều người”. Họ là người truyền đạt các mệnh lệnh quyết định của giám đốc tới toàn thể công ty hay những người có liên quan. Thư ký hành chính còn thay mặt giám đốc để giao tiếp, liên hệ với những đối tác cần thiết để lên lịch trình cuộc hẹn và bố trí thời gian cuộc gặp cho giám đốc...

Với tính chất công việc như vậy, thư ký hành chính cũng phải đối mặt với những tình huống khó xử, cần phải có cách xử trí kịp thời, đúng mực, vừa đảm bảo hiệu quả công việc vừa đảm bảo vị thế của mình.

Dưới đây là một số tình huống khó xử mà các thư ký hành chính thường hay gặp phải và cách ứng xử phù hợp. Các bạn có thể tham khảo để áp dụng nếu trường hợp đó xảy ra với bạn.

- **Bị mang tiếng là “sếp thứ hai” trong công ty.** Do sự quá gần gũi với giám đốc cũng như các cấp quản lý, cộng thêm tính chất công việc (truyền đạt các mệnh lệnh, chuyển các quyết định và thông tin từ sếp tới những người có liên quan,...) nên các thư ký hành chính rất dễ bị đồng nghiệp săm soi, cho là “cậy quyền ỷ thế”, như thể mệnh lệnh đó là từ họ chứ không phải từ sếp.

- Thư ký hành chính phải thật cẩn trọng trong từng lời ăn tiếng nói cũng như hành động của mình. Việc truyền đạt các mệnh lệnh

nên rõ ràng nhưng cũng mềm dẻo, thể hiện rõ đó là của sếp chứ không phải của bạn.

- **Bị khách hàng/đối tác coi là rào cản giữa họ với giám đốc.** Đối với khách hàng, đối tác, nếu thư ký hành chính tỏ ra thiếu nhiệt tình hoặc chưa chu đáo, hay thậm chí cả khi thư ký hành chính đang cư xử thận trọng để nắm bắt được mục tiêu của đối tác cũng dễ gây ra tâm lý chán nản và thất vọng cho họ.

- Giải pháp là giữ thái độ thẳng thắn, trung thực và tạo sự tin cậy cho khách hàng. Thư ký hành chính nên tỏ rõ quan điểm của mình, tìm hiểu thấu đáo về yêu cầu của đối tác và truyền đạt thông tin trung thực tới sếp. Đồng thời, cũng thể hiện rõ sự chuyên nghiệp trong xử lý thông tin, tạo được ấn tượng tốt về công ty của bạn với khách hàng để giữ chân họ, và vẫn "ghi điểm" trong mắt sếp.

- **Bị "nghi ngờ" về mối quan hệ với sếp.** Quan hệ với giám đốc là một trong khó khăn lớn nhất của người làm công việc của thư ký hành chính. Trong công việc hàng ngày, các thư ký hành chính sẽ không thoát khỏi những lúc các sếp muốn tìm tới để chia sẻ những niềm vui nỗi buồn. Lúc này giám đốc thực sự là một người bạn chứ không phải là sếp nữa. Nhưng những người xung quanh đâu hiểu được tình huống khó xử của bạn, họ nghi ngờ và không ít kẻ "xấu tính" có dịp để "chơi bẩn" bạn.

- Giữ thái độ ân cần, chu đáo với giám đốc nhưng luôn giữ khoảng cách cần thiết trong tình cảm. Giám đốc cũng là con người, một thực thể tồn tại giữa cuộc sống đời thường với bao ràng buộc, chi phối bởi các quan hệ xã hội phức tạp. Vì vậy, thư ký hành chính nên thể hiện sự chân thành, lắng nghe tâm sự của sếp, nhưng cũng đừng tỏ ra yếu đuối, vượt qua giới hạn cần thiết giữa hai người. Điều này cũng là để giữ cho công việc và vị thế của chính bạn.

- Trân trọng sự chia sẻ và tình cảm của giám đốc, nhưng đừng mắc phải sai lầm là để tính tò mò ảnh hưởng tới công việc, đi quá sâu vào đời tư của giám đốc. Hàng ngày, có thể bạn được nghe vô số chuyện từ giám đốc nhưng bạn cần phải bỏ ngoài tai mọi chuyện và giữ thái độ im lặng, không bao giờ (ngay cả trong lúc chuyện trò vui vẻ với bạn bè, người thân) đem chuyện giám đốc ra kể để

tỏ ra mình là người được sếp tin cậy cũng như “lấy câu chuyện làm quà”.

- **Những khó khăn trong việc duy trì mối quan hệ với sếp.** Vì là người gần cận nhất với sếp, cũng như hầu hết thời gian làm việc của thư ký hành chính là với sếp, nên không thể tránh khỏi những lúc bạn phải hứng chịu những cáu bẳn, bực bội của sếp mà có thể nguyên nhân không phải từ bạn. Cư xử của bạn sẽ quyết định mối quan hệ giữa hai bên được duy trì ra sao, thậm chí còn ảnh hưởng cả đến tính ổn định và lâu dài trong công việc của bạn.

- Thư ký hành chính nên tận dụng kiến thức tâm lý của mình để phân tích xem giám đốc là người như thế nào, nóng tính hay trầm tĩnh, hoạt bát hay trì trệ, lạnh lùng hay đa cảm để tìm ra cách ứng xử xử phù hợp nhất trong mọi tình huống phát sinh hàng ngày.

Nếu giám đốc là người nóng tính, dễ cáu bẳn, khiếm nhã, đừng cãi lại họ hoặc phản hồi ngay lập tức những gì vừa nghe được. Hãy chờ khi cơn nóng giận của giám đốc nguôi đi, rồi hãy nhắc lại khéo léo chuyện vừa qua, vừa giải thích tình huống thực tế phát sinh, đưa ra những lời thanh minh cần thiết cho bạn và lời phê bình tế nhị với sếp. Điều này sẽ có tác dụng về lâu dài, đảm bảo không sứt mẻ mối quan hệ giữa bạn và sếp cũng như giữa sếp với những người khác.

Đối với những giám đốc có tính cách trầm tĩnh, quyết đoán, các thư ký sẽ cần có thái độ ứng xử khác. Những giám đốc kiểu này là người có thần kinh thép, họ tin vào sức mạnh của chất xám, thích cách suy nghĩ và hành động mang tính trí tuệ. Các thư ký nên tìm cơ hội thể hiện năng lực của mình trong những trường hợp cụ thể, như đưa ra một suy nghĩ dự đoán về hướng kinh doanh nào đó, nhận xét sắc sảo, phân tích hợp lý vụ việc xảy ra ...

Bên cạnh hai kiểu người trên, còn có những giám đốc đa cảm. Họ là những người bên cạnh trách nhiệm trong công việc còn luôn đối mặt với cuộc sống đời thường, còn dành một góc tâm hồn cho những mộng mơ nghệ sỹ. Các thư ký hành chính phải hết sức thận trọng và khéo léo với một vị giám đốc như thế này. Thường những người như vậy có tính cách thất thường, mau nhớ mau quên. Vì vậy, trong công việc, thư ký hành chính phải đặc biệt thận trọng, ghi chép và nếu có thể nên yêu cầu sếp chuyển mệnh lệnh bằng văn bản. Đồng thời, cũng tuyệt đối không được đem chuyện riêng tư, xúc động ra kể lể với sếp

để khơi gợi lòng trắc ẩn, sự cảm thông của họ. Vì sự rung động trong con người giám đốc đa cảm này sẽ khiến họ không kiểm soát được mình và có những hành động vượt quá giới hạn cần thiết, đẩy thư ký hành chính vào tình trạng “tiến thoái lưỡng nan”.

- **Những rắc rối trong quan hệ với người thân hay bạn bè sếp**. Trong các quan hệ giao tiếp, đối xử với người thân, bạn bè của giám đốc, người thư ký hành chính cũng gặp rất nhiều khó khăn. Người thân và bạn bè sếp có thể “lợi dụng” mối quan hệ của họ để làm phiền bạn hoặc quấy rầy sếp trong thời gian làm việc, không dễ để bạn từ chối họ.

- Trong những trường hợp như thế, người thư ký hành chính cần có thái độ gần gũi nhưng vẫn lịch sự và giữ khoảng cách đúng mức. Nhiều thư ký đã rơi vào tình thế khó xử khi được bạn bè, người thân của giám đốc mời đi ăn uống bởi bất hạnh có thể ập xuống qua lời nói vô tình hay cử chỉ vô ý. Do đó, tốt nhất là các thư ký hành chính nên từ chối khéo những lời mời như vậy.

Có thể nói, công việc của thư ký hành chính không dễ chút nào. Để thành công, bên cạnh những kiến thức chuyên môn bạn cần cả nghệ thuật sống nữa. Những thư ký hành chính thăng tiến là những người biết phát triển năng lực làm việc theo kịp với nhịp điệu của công ty, thông thạo đường đi nước bước của hoạt động thị trường, cũng như của các cơ hội khác. Không ai cho rằng đây là một nghề dễ dàng và đã là nghề thì bạn buộc phải thông thạo mới chóp được cơ hội thăng tiến cho sự nghiệp của mình.

20
CƠ HỘI THĂNG TIẾN CHO THƯ KÝ HÀNH CHÍNH CHUYÊN NGHIỆP

Thư ký hành chính và công việc của họ đã thay đổi rất nhiều kể từ khi máy tính và các phần mềm hỗ trợ nghiệp vụ văn phòng xuất hiện. Từ vai trò quản lý các địa chỉ giao dịch, thư ký hành chính trở thành bộ mặt không thể thiếu giữa người chủ doanh nghiệp và môi trường hoạt động của công ty, trong các quan hệ với khách hàng và đối tác. Về mặt quan hệ cấp bậc cũng có sự thay đổi; quan hệ giữa giám đốc và thư ký có khuynh hướng mở ra không gian cấp bậc cao. Các công ty muốn giảm chi phí, nên thư ký hành chính không chỉ làm việc với giám đốc mà còn với các cấp lãnh đạo khác.

Một văn phòng thư ký hành chính có thể có nhiều người, hoạt động hỗ trợ nhau trên nhiều lĩnh vực. Người chủ doanh nghiệp thường tìm cho được người thư ký hành chính năng động trong các công việc đó. Thư ký có năng lực sáng giá không khác gì những các nhân viên chuyên môn giỏi giang khác.

Những yêu cầu cao đó không đồng nghĩa với việc để làm được thư ký hành chính thạo việc là phải có năng khiếu hay thiên hướng nào đó. Mà buộc họ phải lao vào các hoạt động tích cực và có tính độc lập. Hiện nay có khá nhiều thư ký lành nghề không trải qua đào tạo chuyên nghiệp ở trường lớp, điều quan trọng là họ phải có những phẩm chất chung như dưới đây để đặt những bước chân đầu tiên lên lộ trình phát triển nghề nghiệp.

- **Khả năng phản xạ tốt và suy xét nhạy bén**. Trong đàm phán, người thư ký hành chính phải đóng vai trò như một trợ lý, lúc này năng lực tính toán và khả năng suy đoán luôn được đề cao. Bằng cấp không nhất thiết là một đòi hỏi trọng yếu, nhưng khả năng phản xạ tốt và suy xét nhạy bén luôn cần thiết với người thư ký hành chính. Điều này giúp bạn ứng phó kịp thời với các tình huống đột xuất xảy ra trong công việc, nhất là những tình huống phức tạp, tế nhị rất hay xảy ra đối với người thư ký hành chính. Sự suy xét nhạy bén có thể giúp bạn rút lui kịp thời, tránh

bị rơi vào tình huống khó xử; hoặc đưa ra những quyết định sáng suốt, thức thời khác.

- **Có đầu óc sáng kiến và khả năng tổ chức**. Người thư ký hành chính ngày nay thường xuyên đối mặt với các hội nghị, hội thảo cũng như các cuộc họp hành, gặp gỡ của công ty. Tổ chức hội họp là việc họ phải làm thường xuyên, vì vậy, đầu óc sáng kiến và khả năng tổ chức hỗ trợ tích cực cho người thư ký hành chính trong công việc hàng ngày. Các giám đốc ngày nay cũng luôn chú trọng tìm cho được những người thư ký hành chính năng động trong công việc và họ thực sự sáng giá không kém gì những cán bộ chủ chốt khác

- **Sử dụng thành thạo một ngoại ngữ.** Ngày nay, ngoại ngữ trở thành một công cụ không thể thiếu trong nền kinh tế hội nhập. Những ngoại ngữ thông dụng hiện nay gồm tiếng: Anh, Hoa, Nhật, Hàn Quốc. Thành thạo ngoại ngữ là yếu tố quan trọng góp phần vào quá trình làm việc, nhất là khi thư ký hành chính là người tiếp xúc ban đầu với khách hàng, đối tác mà có thể là người nước ngoài. Hạn chế trong giao tiếp hoặc chia sẻ ý tưởng với khách hàng sẽ ảnh hưởng đến hiệu quả công việc của công ty nói chung cũng như đến việc đánh giá khả năng của bạn nói riêng.

- **Khả năng làm việc độc lập**. Giám đốc thường xuyên bận rộn và đi công tác thường xuyên và thư ký hành chính là người phải giải quyết thay sếp những vấn đề cần kíp. Đôi khi, họ có thể thay mặt giám đốc để giao dịch, thương thảo với các đối tác. Do vậy, ý thức lao động tự giác, tinh thần trách nhiệm và khả năng quyết định là những kỹ năng hết sức cần thiết.

- **Khả năng quản lý và sử dụng thời gian hiệu quả.** Giám đốc là người luôn bận rộn, do vậy, những công việc như chuẩn bị các cuộc họp (lên chương trình, soạn tài liệu, lập biên bản ...), chuẩn bị các chuyến đi công tác (lên hành trình, thu xếp các cuộc gặp, nơi ăn ở...) phải được thư ký hành chính đảm nhiệm tốt. Ở đây, thư ký hành chính phải thể hiện được khả năng quản lý và sử dụng thời gian hợp lý, hiệu quả.

- **Khả năng giao tiếp và xây dựng quan hệ**. Thư ký hành chính còn là người phân phối thông tin và truyền đạt công việc từ

cấp trên đến các bộ phận, do đó, bạn cần có năng lực xây dựng quan hệ, phối hợp tốt với mọi cấp với cấp trên, với cấp dưới, với khách hàng và đối tác đến giao dịch tại doanh nghiệp. Đi kèm đó là tính tình vui vẻ hòa nhã, khôi hài đúng lúc trong giao tiếp, ứng xử.

- Bên cạnh đó, người làm công việc của thư ký hành chính còn phải có những phẩm chất cá nhân khác như: trung thực, có trí tiến thủ, ham học hỏi. Vì tính chất công việc, thư ký hành chính là người được tiếp xúc với nhiều thông tin cơ mật của doanh nghiệp, nên thư ký hành chính phải là người đáng tin cậy, biết giữ bí mật. Thư ký hành chính giỏi cũng là đối tượng cấp quản lý nhắm đến khi đề bạt. Do vậy, để sẵn sàng cho những nấc thang cao hơn trong tổ chức, thư ký hành chính cần không ngừng rèn luyện để có được kiến thức sâu và đủ rộng về kinh tế, thương mại, kế toán, tài chính, và pháp luật.

- Ngoài ra, ngoại hình cũng là yếu tố cần được xem xét nếu thư ký hành chính là nữ. Vì họ thường xuất hiện bên cạnh nhà quản lý cấp cao trong các buổi gặp gỡ, đàm phán, ký kết hợp đồng. Một ngoại hình ưa nhìn, trang phục lịch sự, có thẩm mỹ kết hợp với giao tiếp lịch thiệp sẽ giúp thư ký hành chính ghi được điểm trong mắt đối tác cũng như sếp, mở ra nhiều cơ hội thăng tiến.

Xu hướng hiện đại hoá trong các văn phòng hiện đại ngày nay đã đem lại cho người thư ký hành chính môi trường phát triển mới, nhiều đòi hỏi và thử thách cũng như nhiều cơ hội thăng tiến hơn.

Sự phát triển toàn cầu cũng khiến các tổ chức kinh doanh có thêm nhiều đối thủ cạnh tranh làm cho vai trò của người lãnh đạo ngày càng nặng nề, khó khăn. Do vậy, để có thể điều hành hoạt động hiệu quả, giúp doanh nghiệp không chỉ tồn tại mà còn phát triển, cấp lãnh đạo cần có sự hỗ trợ về công việc nhất là công việc mang tính sự vụ để có thêm thời gian cho các nhiệm vụ quan trọng hơn. Vì thế, thư ký hành chính đã trở thành một trong những trợ thủ đắc lực nhất của lãnh đạo.

Bên cạnh đó, thực tế công việc và những phấn đấu, thành công của nhiều thư ký hành chính đã dần dần thay đổi những tư tưởng hẹp hòi và định kiến về nghề thư ký, và tăng thêm cơ hội thăng tiến cho họ không chỉ trong công việc mà còn trong cả quan niệm xã hội về

nghề nghiệp tích cực hơn, làm cho địa vị xã hội của nghề này cũng được nâng lên.

Để có thể tiến lên nấc thang nghề nghiệp cao hơn, trở thành một thư ký hành chính thành công, bản thân họ phải có lòng yêu nghề, quyết tâm, nghị lực bền bỉ theo đuổi quá trình bồi dưỡng nghiệp vụ, trau dồi phẩm chất để đáp ứng một cách tốt nhất những yêu cầu đặt ra.

Có thể hình dung các cấp bậc trong nghề thư ký hành chính hiện nay như sau:

- Nhân viên phòng hồ sơ – lưu trữ
- Thư ký tiếp tân
- Thư ký soạn thảo/xử lý văn bản
- Thư ký hành chính
- Thư ký điều hành
- Trợ lý giám đốc

Theo các cấp bậc trên, mức lương của người thư ký hành chính được chia làm các bậc tương ứng, tùy vào vị trí làm việc, kinh nghiệm và tài năng của người đó.

Tuy nhiên, những cấp bậc này chỉ để tham khảo trong các nấc thang thăng tiến của người thư ký hành chính. Ngoài ra, một thư ký hành chính vẫn có thể có những thành công lớn hơn trong sự nghiệp như phó giám đốc hay giám đốc nhưng thường nghiêng về bộ phận hành chính, nhân sự hay điều hành hơn.

Thực tế cho thấy, thư ký hành chính là một nghề có tính chuyên nghiệp, đòi hỏi cao, ngày càng phổ biến và đem lại tiềm năng thăng tiến cho tất cả những người đang theo đuổi lĩnh vực nghề nghiệp này và cả những người thư ký hành chính tương lai.

Phụ lục 1: MỘT SỐ MẪU VĂN BẢN TIẾNG VIỆT THƯỜNG SỬ DỤNG TRONG CÔNG VIỆC THƯ KÝ HÀNH CHÍNH

[MẪU GIẤY ỦY QUYỀN]

Tên Công ty

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM

Độc lập – Tự do – Hạnh phúc

Số:

[Địa điểm], ngày … tháng … năm …

GIẤY ỦY QUYỀN

Người ủy quyền

Họ và tên:..

Ngày sinh:..

Chứng minh nhân dân/Hộ chiếu số:........................... cấp ngày........................

Tại...

Chức

vụ:...

Người được ủy quyền

Họ và tên:..

Ngày sinh:...

Chứng minh nhân dân/Hộ chiếu số:........................... cấp ngày.......................

Tại:..

Chức vụ:...

Phạm vi ủy quyền:

1...

2...

3...

Thời hạn ủy quyền: Từ ngày .... đến ngày........................

Hết thời hạn ủy quyền trên, Giấy ủy quyền tự động hết hiệu lực.

NGƯỜI ỦY QUYỀN

(Ký, ghi họ tên)

NGƯỜI ĐƯỢC ỦY QUYỀN

(Ký, ghi họ tên)

[Nếu người ủy quyền có chức vụ thì đóng dấu công

ty và chức vụ.
Đồng thời cũng đóng dấu công ty xác nhận]

[MÂU NGHỊ QUYẾT]

Tên Công ty

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM

Độc lập – Tự do – Hạnh phúc

Số:

[Địa điểm], ngày ... tháng ... năm ...

NGHỊ QUYẾT CỦA HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ

Về việc...

HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ

Căn cứ (Luật)..

Căn cứ (Điều lệ)..

Căn cứ (phiên họp, hội nghị ngày)...

Sau khi nghe báo cáo của...

QUYẾT ĐỊNH:

1.

2.

3.

Nơi nhận:
(Các cá nhân và phòng ban liên quan)

TM. HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ
(Ghi rõ chức vụ, Họ tên, Ký tên, Đóng dấu)

- Lưu: 01

CÔNG TY CỔ PHẦN M&M

HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM

Độc lập - Tự do - Hạnh phúc

Số: 03/NQ-HĐQT

TP. Hồ Chí Minh, ngày 31 tháng 3 năm 2010

NGHỊ QUYẾT CỦA HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ

Về việc chia cổ tức năm 2009 và phương hướng năm 2010

HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ

Căn cứ Điều lệ Hoạt động của Công ty Cổ phần M&M, được ban hành và đăng ký ngày 25/10/1999;

Căn cứ phiên họp Đại hội Cổ đông của Công ty Cổ phần M&M, tổ chức ngày 31/3/2010;

Sau khi nghe báo cáo của Giám đốc Công ty Cổ phần M&M và Trưởng Ban Kiểm soát,

QUYẾT ĐỊNH:

1. Chia cổ tức năm 2009 cho cổ đông với mức 18% tính trên vốn cổ phần của cổ đông, tổng cộng 4.500.000.000 đồng (Bốn tỷ năm trăm triệu đồng chẵn./.)

2. Thông qua dự án xây dựng thêm một xưởng sản xuất mới ở KCN Sóng Thần (Bình Dương) (đính kèm bản dự án).

3. Nghiên cứu đề án liên doanh một phần hoạt động sản xuất kinh doanh với Tập đoàn HANKOOK của Hàn Quốc. Đề án này sẽ được trình bày tại kỳ họp của Hội đồng Quản trị tháng 9/2010, để thông qua giai đoạn nghiên cứu khả thi, sau đó, đưa ra quyết định ở Đại hội Cổ đông năm 2011, tổ chức trong Quý I năm 2010./.

Nơi nhận:

- Các thành viên HĐQT;
- Các Giám sát viên;
- Giám đốc Công ty
- Lưu HC: 01

TM. HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ
CHỦ TỊCH

Nguyễn Văn A

[MẪU QUYẾT ĐỊNH]

Tên Công ty

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM

Độc lập – Tự do – Hạnh phúc

Số:

[Địa điểm], ngày ... tháng ... năm ...

QUYẾT ĐỊNH

V/v................................

[NGƯỜI RA QUYẾT ĐỊNH]

- *Căn cứ vào...*
- *Căn cứ vào...*
- ...

QUYẾT ĐỊNH

Điều 1. [Nội dung quyết định]

Ví dụ: Bổ nhiệm ông/bà:

Họ và tên:..

Ngày sinh:..

Chứng minh nhân dân số:........................... cấp ngày.......................................

Tại:..

Làm Kế toán trưởng của Công ty từ ngày:..

Điều 2. [Những người thực hiện]

Ví dụ: Ông/bà... có tên nêu trên, Phòng Tài chính Kế toán, Phòng Nhân sự và các phòng ban có liên quan khác nghiêm chỉnh chấp hành

quyết định này.

Điều 3. [Hiệu lực của quyết định]

Ví dụ: Quyết định này có hiệu lực kể từ ngày..

Nơi nhận:
(Các cá nhân và phòng ban liên quan)

THAY MẶT CÔNG TY
(Ghi rõ chức vụ, Ký tên, Đóng dấu)

Ví dụ:

- Ông/bà (có tên nêu trên)
- Phòng Tài chính Kế toán
- Phòng Nhân sự
- Lưu: 01

[MẪU BIÊN BẢN HỌP]

Tên Công ty

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM

Độc lập – Tự do – Hạnh phúc

BIÊN BẢN HỌP
Số: ....

1. Thời gian, địa điểm:

- Thời gian bắt đầu:........................... Kết thúc, ngày:

....

- Địa điểm: ....

2. Thành phần tham dự:

- Ông:.................................... Chức vụ:..
- Bà: Chức vụ:......................................
- Chủ tọa cuộc họp:..
- Thư ký cuộc họp:..
- **Nội dung:**

....

....

....

Những người tham gia cuộc họp

[MẪU CÔNG VĂN]

Tên Công ty

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM

Độc lập – Tự do – Hạnh phúc

Số:

[Địa điểm], ngày… tháng … năm…

Kính gửi

: **[Nơi gửi công văn]**

Ví dụ:

Kính gửi : **CHI CỤC HẢI QUAN KHU VỰC I**

[Lời mở đầu – có thể có hoặc không]

Trước hết, Công ty ………….. gửi tới Quý Cơ quan lời chào trân trọng.

[Cung cấp thông tin công ty/tổ chức]

Công ty chúng tôi có thông tin như sau:

Tên đầy đủ:……………………………………………………………………………

Trụ sở chính:…………………………………………………………………………

Điện thoại:……………………………………… Fax:…………………………………………

Đăng ký kinh doanh số:............... ngày .... do............................. cấp

Mã số thuế:...

[Nội dung chính]

Chúng tôi xin trình bày một việc như sau:

....

....

....

[Kết luận/Đề đạt]

Với sự việc như trên, chúng tôi rất mong nhận được sự giúp đỡ của Quý Cơ quan để:

....

....

[Lời cảm ơn]

Mọi thông tin trao đổi và yêu cầu liên quan, vui lòng liên hệ với chúng tôi theo địa chỉ trên.

Chúng tôi xin trân trọng cảm ơn.

Nơi nhận: (Các cá nhân và phòng ban liên quan)

THAY MẶT CÔNG TY

[Ghi rõ chức vụ, Ký tên, Đóng dấu]

Ví dụ:

- Chi cục HQ KV I: 01
- Lưu: 01

[MẪU THÔNG BÁO]

Tên Công ty

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM

Độc lập – Tự do – Hạnh phúc

Số:

[Địa điểm, ngày... tháng ... năm...]

THÔNG BÁO
V/v......................

V/v. Chuyển địa điểm kinh doanh

[Lời mở đầu – có hoặc không]

[Nội dung thông báo]

Công ty... xin trân trọng thông báo:

Kể từ ngày ... Công ty chúng tôi chuyển tới địa điểm kinh doanh mới như sau:

Địa chỉ:...

Điện thoại:.. Fax:..

Mọi thông tin khác liên quan tới Công ty vẫn không thay đổi.

[Nhắc lại/củng cố thông tin]

Nếu có gì chưa rõ hoặc để biết thêm chi tiết, vui lòng liên hệ với Công ty chúng tôi theo địa chỉ trên.

[Lời cảm ơn]

Rất mong nhận được sự hợp tác của Quý vị.

Chúng tôi xin trân trọng cảm ơn.

THAY MẶT CÔNG TY

[Ghi rõ chức vụ, Ký tên, Đóng dấu]

[MẪU THÔNG CÁO BÁO CHÍ]

[Tiêu đề Công ty]

THÔNG CÁO BÁO CHÍ

[Dòng tiêu đề]

Ra mắt dòng sản phẩm ứng dụng độ nét cao...

[Giới thiệu tin tức/sự kiện]: Làm rõ nội dung của tiêu đề. Bao gồm các thông tin:

- *Địa điểm, ngày tháng diễn ra sự kiện*
- *Sự kiện*
- *Những người liên quan*

Tại TP. Hồ Chí Minh, ngày 25 tháng 7 năm 2007, Công ty ... đã ra mắt dòng sản phẩm ứng dụng độ nét cao, bao gồm:...

Các sản phẩm này sẽ được phân phối tại... kể từ ngày... bởi...

Đây là sản phẩm hợp tác giữa... ứng dụng công nghệ...

[Lợi ích/ Tác động của sản phẩm/dịch vụ/sự kiện đó tới người đọc], bao gồm:

- *Lợi ích/Tác động của sản phẩm/dịch vụ/sự kiện*

- *Thời gian của sự kiện*
- *Lời trích dẫn của những người liên quan*

Sản phẩm này không chỉ giúp người sử dụng... mà còn...

Việc cung cấp sản phẩm sẽ được thử nghiệm trong vòng... tháng, những người sử dụng ban đầu sẽ được hưởng mức ưu đãi...

Ông ..., Giám đốc Kinh doanh Công ty ... cho biết, "Đây là sản phẩm mang tính ứng dụng cao, đem lại những tiện ích ..."

[Thông tin liên lạc]

Mọi yêu cầu, đề nghị, câu hỏi cũng như để biết thêm chi tiết, liên hệ theo địa chỉ sau:

Họ tên:...

Địa chỉ: ....

Điện thoại:...

E-mail:

[MẪU HỢP ĐỒNG]

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM

Độc lập – Tự do – Hạnh phúc

HỢP ĐỒNG

V/v. MUA BÁN HÀNG HÓA

Số:...................

- *Căn cứ vào Luật Thương mại của nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam ban hành ngày*
- *Căn cứ vào Bộ luật Dân sự của nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam ban hành ngày...*
- *Căn cứ vào khả năng nhu cầu các bên.*

Hôm nay, ngày........ tháng...... năm...........

Chúng tôi gồm:..

BÊN BÁN:

Địa chỉ trụ sở chính:..

Điện thoại:..

Người đại diện:.................................... Chức vụ:..

Giấy ủy quyền số:.................. ngày....... tháng....... năm....... do.................... ký.

[nếu có việc ủy quyền]

Mã số thuế:..

Tài khoản số:................................. tại Ngân hàng..

Sau đây gọi là Bên A

BÊN MUA:

Địa chỉ trụ sở chính:..

Điện thoại:..

Người đại diện:............................... Chức vụ:..

Giấy ủy quyền số:...................... ngày...... tháng...... năm....... do................. ký.

[nếu có việc ủy quyền]

Mã số thuế:..

Tài khoản số: .... tại Ngân hàng:...

Sau đây gọi là Bên B.

Hai bên đồng ý ký kết Hợp đồng thuê căn hộ (sau đây gọi tắt là "Hợp đồng") với các điều kiện và điều khoản sau đây:

ĐIỀU 1. NỘI DUNG HỢP ĐỒNG

Bên A đồng ý bán cho Bên B, Bên B đồng mua của Bên A hàng hóa với số lượng, chất lượng, đơn giá chi tiết như sau:

TT	Tên hàng hóa	Đơn vị	Số lượng	Đơn giá	Thành tiền	Ghi chú
	Cộng ...					

· Tổng giá trị bằng chữ:

· Giá trên là giá đã/chưa bao gồm thuế giá trị gia tăng (...%);

· Giá trên đã/chưa bao gồm chi phí lắp đặt/vận chuyển/....

ĐIỀU 2. CHẤT LƯỢNG VÀ QUY CÁCH HÀNG HÓA

Hàng hóa là hàng mới, được sản xuất theo tiêu chuẩn... của...

ĐIỀU 3. ĐÓNG GÓI VÀ KÝ MÃ HIỆU HÀNG HÓA

Hàng hóa được đóng gói trong bao bì loại... với số lượng.../bao bì.

Quy cách bao bì: [màu sắc, kích cỡ,...]

Trọng lượng cả bì:

Trọng lượng tịnh:

ĐIỀU 4. PHƯƠNG THỨC GIAO NHẬN

Hàng hóa được Bên A giao tại trụ sở/kho/cửa hàng của Bên B hoặc do Bên B chỉ định.

Hàng hóa được giao thành các đợt cụ thể như sau:

TT	Tên hàng hóa	Đơn vị	Số lượng	Thời gian	Địa điểm	Ghi chú

Phương tiện vận chuyển và chi phí vận chuyển do bên ......chịu. Chi phí bốc xếp (mỗi bên chịu một đầu hoặc do hai bên thỏa thuận cụ thể).

Nếu Bên B không đến nhận hàng thì phải chịu mọi chi phí lưu kho bãi phát sinh thực tế. Nếu Bên A không giao hàng đúng lịch trình trên thì phải chịu mọi chi phí thực tế phát sinh của Bên B liên quan đến việc chậm trễ giao hàng.

Bên B có trách nhiệm kiểm nhận phẩm chất, quy cách hàng hóa tại chỗ và ký vào biên bản giao nhận xác lập giữa hai bên. Mọi thiếu hụt về số lượng cũng như không đảm bảo đúng quy cách, chất lượng hàng đều được lập thành biên bản, có chữ ký của cả hai bên.

Trường hợp giao nhận hàng theo nguyên đai, nguyên kiện, nếu sau khi nhập kho Bên B mới hiện có vi phạm thì phải lập biên bản và có xác nhận của cơ quan kiểm tra trung gian. Biên bản phải gửi đến Bên A trong hạn 10 ngày tính từ khi lập biên bản. Sau 15 ngày nếu Bên A đã nhận được biên bản mà không trả lời thì coi như đã chịu trách nhiệm bồi thường lô hàng đó.

Mỗi lô hàng khi giao nhận phải có xác nhận chất lượng bằng phiếu hoặc biên bản kiểm nghiệm; khi nhận hàng, người nhận phải có đủ:

· Giấy giới thiệu của cơ quan bên mua;

· Phiếu xuất kho của cơ quan bên bán;

· Giấy chứng minh nhân dân.

ĐIỀU 5. BẢO HÀNH VÀ HƯỚNG DẪN SỬ DỤNG HÀNG HÓA

Bên A có trách nhiệm bảo hành chất lượng và giá trị sử dụng loại hàng .... cho Bên B trong thời gian là .... tháng.

Bên A phải cung cấp đủ mỗi đơn vị hàng hóa một giấy hướng dẫn sử dụng (nếu cần).

ĐIỀU 6. PHƯƠNG THỨC THANH TOÁN

Bên B thanh toán cho Bên A bằng hình thức .... trong thời gian...... theo các đợt như sau:

· Đợt 1: Bên B thanh toán cho Bên A số tiền...% của Hợp đồng (tương ứng với số tiền:..., bằng chữ:...) trong vòng..... ngày kể từ ngày ký kết Hợp đồng.

· Đợt 2: Bên B thanh toán cho Bên A số tiền...% của Hợp đồng (tương ứng với số tiền:..., bằng chữ:...) trong vòng... ngày kể từ ngày nhận được hàng hóa lần...

ĐIỀU 7. GIẢI QUYẾT TRANH CHẤP

Hai bên cần chủ động thông báo cho nhau tiến độ thực hiện hợp đồng. Nếu có vấn đề gì bất lợi phát sinh các bên phải kịp thời thông báo cho nhau biết và bàn bạc giải quyết (cần lập biên bản ghi toàn bộ nội dung).

Trong quá trình thực hiện Hợp đồng này, nếu phát sinh tranh chấp, các bên cùng nhau thương lượng giải quyết trên nguyên tắc tôn

trọng quyền lợi của nhau; trong trường hợp không thương lượng được thì một trong hai bên có quyền khởi kiện để yêu cầu toà án có thẩm quyền giải quyết theo quy định của pháp luật.

ĐIỀU 8. SỰ KIỆN BẤT KHẢ KHÁNG

Sự kiện bất khả kháng là các sự kiện xảy ra mang tính khách quan và nằm ngoài tầm kiểm soát của các bên không giới hạn bởi các trường hợp sau: thiên tai; hoả hoạn; chiến tranh, sự thay đổi về chính sách của Chính phủ dẫn đến phải dừng hoặc tạm dừng thực hiện công việc hoặc gây thiệt hại cho một trong hai bên.

Việc một bên không hoàn thành nghĩa vụ của mình do sự kiện bất khả kháng sẽ không phải là cơ sở để bên kia chấm dứt Hợp đồng. Tuy nhiên, bên bị ảnh hưởng bởi sự kiện bất khả kháng có nghĩa vụ phải:

· Tiến hành các biện pháp ngăn ngừa hợp lý và các biện pháp thay thế cần thiết để hạn chế tối đa ảnh hưởng do sự kiện bất khả kháng gây ra

· Thông báo ngay cho bên kia về sự kiện bất khả kháng xảy ra trong vòng 7 (bảy) ngày ngay sau khi xảy ra sự kiện bất khả kháng và hai bên tiến hành lập biên bản xác nhận xảy ra sự kiện bất khả kháng.

Trong trường hợp xảy ra sự kiện bất khả kháng, thời gian thực hiện Hợp đồng sẽ được kéo dài bằng thời gian diễn ra sự kiện bất khả kháng mà bên bị ảnh hưởng không thể thực hiện các nghĩa vụ theo Hợp đồng của mình.

ĐIỀU 9. CÁC THỎA THUẬN KHÁC

Các điều kiện và điều khoản khác không ghi trong này sẽ được các bên thực hiện theo quy định hiện hành của các văn bản pháp luật liên quan.

Mọi sửa đổi, bổ sung đối với Hợp đồng này chỉ có hiệu lực khi được lập thành văn bản và được hai bên ký xác nhận.

Hợp đồng này có hiệu lực từ ngày .... đến ngày.........................

Hợp đồng này được làm thành ... bản, có giá trị như nhau. Mỗi bên giữ ... bản.

ĐẠI DIỆN BÊN A

(Ký tên, đóng dấu)

ĐẠI DIỆN BÊN B

(Ký tên, đóng dấu)

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM

Độc lập - Tự do - Hạnh phúc

HỢP ĐỒNG

V/v. THUÊ CĂN HỘ

Số:……………….

- *Căn cứ vào Bộ luật Dân sự của nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam ban hành ngày…*
- *Căn cứ vào Luật Thương mại của nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam ban hành ngày*
- *Căn cứ vào khả năng nhu cầu các bên.*

Hôm nay, ngày…. tháng… năm ….

Chúng tôi gồm:

BÊN CHO THUÊ:

Địa chỉ:…………………………………………………………… ………………………………

Điện thoại:……………………………………………………………………………… ……….

Người đại diện:.. ……………………..Chức vụ:…………………………… …………………..

Mã số thuế:…………………………………………………………………… ………………………

Tài khoản số: ……………………………………………… tại Ngân hàng……………………

Sau đây gọi là Bên A

BÊN THUÊ:

Địa chỉ...

Điện thoại:...

Người đại diện:.. ....Chức vụ:...................................
....

Mã số thuế:..
....

Tài khoản số: .... tại Ngân hàng........................

Sau đây gọi là Bên B

Hai bên đồng ý ký kết Hợp đồng thuê căn hộ (sau đây gọi tắt là "Hợp đồng") với các điều kiện và điều khoản sau đây:

ĐIỀU 1. NỘI DUNG HỢP ĐỒNG

Căn hộ thuộc quyền sở hữu của Bên A theo

....
cụ thể như sau:

- Địa chỉ: ....

Căn hộ số: .... tầng
....

Tổng diện tích sử dụng:
....

Diện tích xây dựng: ....
....

Kết cấu nhà: ....
....

Số tầng nhà chung cư: ....tầng

Căn hộ nêu trên là tài sản gắn liền với thửa đất sau:

Thửa đất số:
....

Tờ bản đồ
số:... ...

Địa chỉ thửa đất:
....

Diện tích:............................... m² (bằng
chữ:)...

- Hình thức sử dụng:

Sử dụng
riêng:... m²

Sử dụng
chung:... m²

Mục đích sử
dụng:..

Thời hạn sử
dụng:...

Nguồn gốc sử
dụng:...

Những hạn chế về quyền sử dụng đất (nếu

có):..

ĐIỀU 2. THỜI HẠN THUÊ

Thời hạn thuê căn hộ nêu tại Điều 1 của Hợp đồng này là..........................kể từ ngày...

ĐIỀU 3. MỤC ĐÍCH THUÊ

Mục đích thuê căn hộ nêu tại Điều 1 của Hợp đồng này là:

....

....

ĐIỀU 4. GIÁ THUÊ VÀ PHƯƠNG THỨC THANH TOÁN

4.1. Giá thuê căn hộ nêu tại Điều 1 của Hợp đồng này là:.......................... đồng

(bằng chữ:.. đồng Việt Nam

4.2. Phương thức thanh toán: ....

4.3. Việc giao và nhận số tiền nêu tại khoản 1 Điều này do hai bên tự thực hiện và chịu trách nhiệm trước pháp luật.

ĐIỀU 5. NGHĨA VỤ VÀ QUYỀN CỦA BÊN A

5.1. Bên A có các nghĩa vụ sau đây:

- Giao căn hộ nêu tại Điều 1 của Hợp đồng này cho bên B vào thời điểm:;
- Bảo đảm cho bên B sử dụng ổn định căn hộ thuê trong thời hạn thuê;

- Bảo dưỡng, sửa chữa căn hộ theo định kỳ hoặc theo thoả thuận; nếu bên A không bảo dưỡng, sửa chữa mà gây thiệt hại cho bên B thì phải bồi thường.

5.2. Bên A có các quyền sau đây:

- Nhận đủ tiền thuê căn hộ, theo phương thức đã thoả thuận;
- Đơn phương đình chỉ thực hiện hợp đồng nhưng phải báo cho bên B biết trước một tháng nếu bên B có một trong các hành vi sau đây:

· Không trả tiền thuê căn hộ liên tiếp trong ba tháng trở lên mà không có lý do chính đáng;

· Sử dụng căn hộ không đúng mục đích thuê;

· Làm căn hộ hư hỏng nghiêm trọng;

· Sửa chữa, đổi hoặc cho người khác thuê lại toàn bộ hoặc một phần căn hộ đang thuê mà không có sự đồng ý của bên A;

· Làm mất trật tự công cộng nhiều lần và ảnh hưởng nghiêm trọng đến sinh hoạt bình thường của những người xung quanh;

· Làm ảnh hưởng nghiêm trọng đến vệ sinh môi trường;

- Cải tạo, nâng cấp căn hộ cho thuê khi được Bên B đồng ý, nhưng không được gây phiền hà cho Bên B;
- Được lấy lại căn hộ khi hết hạn Hợp đồng thuê.

ĐIỀU 6. NGHĨA VỤ VÀ QUYỀN CỦA BÊN B

6.1. Bên B có các nghĩa vụ sau đây:

- Sử dụng căn hộ đúng mục đích đã thoả thuận;
- Trả đủ tiền thuê căn hộ, theo phương thức đã thoả thuận;
- Giữ gìn căn hộ, sửa chữa những hư hỏng do mình gây ra;

- Tôn trọng quy tắc sinh hoạt công cộng;
- Trả căn hộ cho bên A sau khi hết hạn Hợp đồng thuê.

6.2. Bên B có các quyền sau đây:

- Nhận căn hộ thuê theo đúng thoả thuận;
- Được cho thuê lại căn hộ đang thuê, nếu được bên A đồng ý bằng văn bản;
- Được tiếp tục thuê theo các điều kiện đã thoả thuận với bên A, trong trường hợp thay đổi chủ sở hữu căn hộ;
- Được ưu tiên ký hợp đồng thuê tiếp, nếu đã hết hạn thuê mà căn hộ vẫn dùng để cho thuê;
- Yêu cầu bên A sửa chữa căn hộ đang cho thuê trong trường hợp căn hộ bị hư hỏng nặng;
- Đơn phương đình chỉ thực hiện hợp đồng thuê căn hộ nhưng phải báo cho bên A biết trước một tháng và yêu cầu bồi thường thiệt hại, nếu bên A có một trong các hành vi sau đây:

· Không sửa chữa căn hộ khi chất lượng căn hộ giảm sút nghiêm trọng;

· Tăng giá thuê căn hộ bất hợp lý;

· Quyền sử dụng căn hộ bị hạn chế do lợi ích của người thứ ba.

ĐIỀU 7. TRÁCH NHIỆM NỘP LỆ PHÍ

Lệ phí liên quan đến việc thuê căn hộ theo Hợp đồng này do bên .... chịu trách nhiệm nộp.

ĐIỀU 8. PHƯƠNG THỨC GIẢI QUYẾT TRANH CHẤP

Trong quá trình thực hiện Hợp đồng này, nếu phát sinh tranh chấp, các bên cùng nhau thương lượng giải quyết trên nguyên tắc tôn trọng quyền lợi của nhau; trong trường hợp không thương lượng

được thì một trong hai bên có quyền khởi kiện để yêu cầu toà án có thẩm quyền giải quyết theo quy định của pháp luật.

ĐIỀU 9. CAM ĐOAN CỦA CÁC BÊN

Bên A và bên B chịu trách nhiệm trước pháp luật về những lời cam đoan sau đây:

9.1. Bên A cam đoan

- Những thông tin về nhân thân, về căn hộ đã ghi trong Hợp đồng này là đúng sự thật;
- Tại thời điểm giao kết Hợp đồng này:

· Căn hộ không có tranh chấp;

· Căn hộ không bị kê biên để bảo đảm thi hành án;

- Việc giao kết Hợp đồng này hoàn toàn tự nguyện, không bị lừa dối, không bị ép buộc;
- Thực hiện đúng và đầy đủ các thoả thuận đã ghi trong Hợp đồng này.

9.2. Bên B cam đoan

- Những thông tin về nhân thân đã ghi trong Hợp đồng này là đúng sự thật;
- Đã xem xét kỹ, biết rõ về căn hộ nêu tại Điều 1 cua Hợp đồng này và các giấy tờ về quyền sở hữu căn hộ, quyền sử dụng đất;
- Việc giao kết Hợp đồng này hoàn toàn tự nguyện, không bị lừa dối, không bị ép buộc;
- Thực hiện đúng và đầy đủ các thoả thuận đã ghi trong Hợp đồng này.

ĐIỀU 10. ĐIỀU KHOẢN CUỐI CÙNG

Hai bên đã hiểu rõ quyền, nghĩa vụ, lợi ích hợp pháp của mình và hậu quả pháp lý của việc giao kết Hợp đồng này.

Mọi sửa đổi bổ sung đối với Hợp đồng này chỉ có giá trị pháp lý khi được lập thành văn bản, có xác nhận của cả hai bên và công chứng theo quy định của pháp luật.

Bên A

(Ký và ghi rõ họ tên)

Bên B

(Ký và ghi rõ họ tên)

LỜI CHỨNG CỦA CÔNG CHỨNG VIÊN

Ngày.........tháng...........năm......... (bằng chữ: ....)

tại:..

tôi .... , Công chứng viên, Phòng Công chứng số tỉnh/thành phố

....

CÔNG CHỨNG:

- Hợp đồng thuê nhà/căn hộ chung cư được giao kết giữa Bên A là:

....

- và Bên B là:
  các bên đã tự nguyện thoả thuận giao kết hợp đồng;
- Tại thời điểm công chứng, các bên đã giao kết hợp đồng có năng

lực hành vi dân sự phù hợp theo quy định của pháp luật;

- Nội dung thoả thuận của các bên trong hợp đồng không vi phạm điều cấm của pháp luật, không trái đạo đức xã hội;

Hợp đồng này được làm thành .... bản chính (mỗi bản chính gồm .... tờ, ...trang), giao cho:

- Bên A ...... bản chính;

- Bên B .... bản chính;

Lưu tại Phòng Công chứng một bản chính.

Số................................, quyển số ....TP/CC-SCC/HĐGD.

CÔNG CHỨNG VIÊN

(Ký, đóng dấu và ghi rõ họ tên)

Phụ lục 2: MỘT SỐ MẪU VĂN BẢN TIẾNG ANH THƯỜNG SỬ DỤNG TRONG CÔNG VIỆC THƯ KÝ HÀNH CHÍNH

[THƯ CHÚC MỪNG]

Dear John,

I have just read in The Wall Street Journal of your promotion to General Sales Manager. I don't think that Smith and Company could have chosen a better person for the job.

Sincerely yours,

[Ký tên] Phil

Dear John,

I appreciate your generous letter about my promotion to Executive Vice President. Such good wishes and kind words will help me do a better job, I'm sure.

Thanks for your note and for your valued friendship.

Sincerely yours,

[Ký tên] Phil

[THƯ CHIA BUỒN]

Dear Mrs. Wilson

It is with great regret that I just read of your son's passing. I know no words of mine can console you in this sorrowful time, but I do want you to know of my deepest sympathy. You have many friends

who are thinking of you.

Sincerely yours,

Philip Brown, President

Dear Mr. Crenshaw

All of us at Thorne and Sons were saddened to learn of your wife's death.

We know there is nothing we can say to help you in this time of grief, but we do want you to know that we extend to you our very deep sympathy.

Sincerely yours,

Philip Brown, President

Dear Mrs. Holmes

We at Liberty Oil Company were sorry to read of the tornado that struck your Denison factory. We know the loss was very great, but we know also that you will rise and go ahead with rebuilding.

If we can be of service in helping you overcome your present problems, please call on us. We have enjoyed doing business with R. G. Holmes Corporation and look forward to resuming our enjoyable relationship in the near future.

Sincerely yours,

Philip Brown, President

[THƯ CẢM ƠN]

Dear Henry,

Your card and beautiful bouquet of roses helped a great deal to make last week bearable.

I am back at the office and feel I shall be good as ever very soon. The accident was a shock, but with good friends like you, I know the days ahead will be brighter.

You may be sure that I appreciate your friendship all the more at a time like this.

Sincerely yours,

[Ký tên]

[THƯ RIÊNG TƯ VÀ NGỎ Ý NHỜ GIÚP ĐỠ]

Dear Janet,

If it hadn't been for your keen mind and able assistance, our recent sales meeting might have been a complete flop. Because I had never before conducted such a meeting, I certainly was lucky to have your help.

Thank you for your good judgment and wise suggestions.

Sincerely yours,

[Ký tên]

[THƯ GIỚI THIỆU MỐI QUAN HỆ KINH DOANH/CỘNG SỰ]

Dear Mr Fielding:

This will introduce a good friend of mine, John August, who is associated with our state's Department of Commerce. He has heard of the fine work you are doing in Ohio and hopes he will have a chance to talk with you for a few minutes when he visits Cincinnati next Tuesday, March 22.

I have asked Mr. August to telephone you upon his arrival in Cincinnati to learn whether you can see him on that day. If you can, I shall appreciate it. I think you will enjoy meeting him.

It was great to see you at the Boston convention, and I look forward to the Buffalo convention in September.

Sincerely yours,

Philip Brown, President

[THƯ GIỚI THIỆU MỐI QUAN HỆ CÁ NHÂN]

Dear Tom,

A very good friend of mine, John August, will be passing through Nashville on his way to Boston next Tuesday, and I have asked him to stop by your office. John is a fellow you will enjoy meeting.

I shall appreciate any courtesy you may extend to him while he is Nashville—his first visit to your great city, by the way.

Sincerely yours,

[Ký tên]

[THƯ MỜI VÀ CHẤP NHẬN/TỪ CHỐI LỜI MỜI ĂN/DỰ TIỆC]

Dear Mr. Brueck:

The American Consolidated Life Insurance Company is holding a dinner next Thursday evening honoring its million-dollar-a-year salespeople. Will you join us as our honored guest?

Since you would be seated at the head table, we are asking you to join us in Room 200 of the Waldorf Hotel at seven-thirty, so that we may arrive at the banquet room in a group.

Sincerely yours,

Nora Drake, President

Dear Roger,

Arthur Whitfield is coming to town next Friday, and Mary Smith and I are entertaining him at a luncheon at the Ritz. We hope you can set aside a couple of hours so as to join us. I am sure Arthur will be happy to see you, as I shall also.

The luncheon will be held in the Persian Room at twelve-fifteen.

Sincerely yours,

[Ký tên]

Dear Ms. Drake:

It is a pleasure to accept your invitation to attend the dinner next Thursday evening honoring your million-dollar-a-year salespeople.

I shall be in Room 200 of the Waldorf Hotel promptly at seven-thirty, as you request.

Thank you very much for your invitation.

Sincerely yours,

Bob Brueck

Dear Mr. Brown:

I shall be delighted to speak to the Chicago Rotary Club next Thursday. Thank you for inviting me.

Your suggestion that I repeat my Detroit address means that I won't have to prepare a new one.

I shall look forward to seeing you in the Venetian Room at noon.

Sincerely yours,

Barry Lee

Dear Ms. Drake:

Only yesterday, I accepted an invitation to speak in Boston on July 12, the date of your dinner meeting honoring your million-dollar-a-year salespeople. This will make it impossible for me to be your guest that evening.

It was kind of you to invite me, and I regret my inability to attend. I hope the occasion will be a very successful one.

Sincerely yours,

Steve Wauson

My Dear Mrs. Scott:

In reply to your letter of May 3 inviting me to participate in your association's fundraising campaign, I appreciate your thoughtfulness in writing to me.

I am familiar with your association's good work, and in the past it has been my pleasure to contribute to it. It is with regret, therefore, that I must tell you that all my available funds for purposes of this nature have been pledged. It is
not possible for me to be a party to your worthy program at this time.

You have my best wishes for a highly successful campaign.

Sincerely yours,

Mrs. Susan Wilson

Dear Mr. Bryson

I dislike writing a letter that will cause someone inconvenience, but this one falls within that category, to my regret.

This morning, I was advised that a close relative had passed away in

Denver, and I shall be leaving this afternoon to attend the service tomorrow, the day of your meeting.

I am sorry that I shall not be able to speak to your group and especially that you will have to find a speaker to replace me at this late date. I hope you understand that I am helpless to avoid this trip.

I hope your meeting will be successful in every way.

Sincerely yours,

Elizabeth Wright, President

[BẢN GHI NHỚ NỘI BỘ]

TO: Mary Anne Scott, Shipping Department Manager

FROM: Bob Brueck, President

DATE: May 12, 2006

SUBJECT: Meeting to discuss various overseas carriers

A meeting has been scheduled for Tuesday, May 12, in my office to discuss with several carrier representatives suggested methods and costs to deliver our products to international markets. Your attendance is requested.

Distribution:

Tom Alberton

Martha Reeves

[MẪU CÔNG CHỨNG]

For an individual

State of .... SS

County of...

On the .... day of ....
,200............................. ,

before me came known to me to be the individual described in and who executed the foregoing instrument and acknowledged that he (or she) executed the same. (S)

Notary Public

[Đóng dấu và chứng thực]

For a corporation

State of .... SS

County of ....

On the..................................... day of...................... ,
200............................ ,

before me personally appeared .... to me known, who, being by me duly sworn, did depose and say that he (or she) resides at ; that he (or she) is (title) of (Company), the corporation described in and which executed the foregoing instrument; that he knows the seal of said corporation; that the seal affixed to said instrument is such corporate seal; that it was so affixed by order of the (title) of said corporation; and that he (or she) signed his (or her) name thereto by like order.

(S) ....
Notary Public

[Chứng thực]

For a partnership

State of... SS

County of ....

On the.................................... day of .... , 200
.... ,

before me personally appeared to me known, and known to me to be a member of (name of partnership), and the person described in and who executed the foregoing instrument in the firm name of..............., and he (or she) duly acknowledged to me that he (or she) executed the same as and for the act and deed of said firm of................ (repeat name of partnership).

(S)..................................

Notary Public

[Chứng thực]

[MÂU HỢP ĐỒNG]

THIS AGREEMENT, made this .... day of .... ,200,

between of..........., First Party (hereinafter called the Seller), and ....a corporation under the laws of the State of.............., with principal place of business in...............................(city and state), Second Party (hereinafter called the Purchaser),

WITNESSETH:

WHEREAS the Seller has this day agreed to ———— ; and WHEREAS the Purchaser is willing to ———— ; and WHEREAS ———— ; NOW,
THEREFORE, it is agreed that ———— , WITNESS the signatures of the parties hereto on the date aforesaid.

(S) —————————

Seller

(S) ————————— Purchaser

By ————————— President

[Xác nhận của Công ty]

[MẪU GIẤY ỦY QUYỀN]

[Xác nhận của Công ty]

I, JOHN WILLIAM SMITH, do hereby constitute and appoint HAROLD JACKSON attorney and agent for me, to vote as my proxy at a meeting of the stockholders of THE JOHN SMITH CORPORATION, according to the number of votes I should be entitled to cast if personally present.

Date: ————————— (S) —————————

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Administrative Assistance's and Secretary's Handbook; Tác giả: James Stroman, Kevin Wilson và Jennifer Wauson, 2004;

2. The Hard Truth about Soft Skills; Tác giả: Peggy Klause, 2007;

3. JobStreet.com Career Guide; 2008

Alpha Books xin trân trọng giới thiệu

BỘ SÁCH S4S

1. Bản CV hoàn hảo – 2009
2. Vượt qua thử thách trong phỏng vấn tuyển dụng – 2009
3. 50 điều trường học không dạy bạn – 2009
4. 20 điều cần làm trước khi rời ghế nhà trường – 2009
5. Cánh tay trái của Sếp – 2010
6. English Pro – 2010
7. 60 kỹ năng mềm thiết yếu – *Sắp xuất bản*
8. Nghề nào cho bạn – nghề nào cho tôi – *Sắp xuất bản*
9. Những điều doanh nghiệp không dạy bạn – *Sắp xuất bản*

2.Hiện nay, nhiều tài liệu và sách báo dịch thuật ngữ “brand” là “thương hiệu” tức một dạng tắt của cụm từ “thương hiệu thương mại”. Tuy nhiên chúng tôi cho rằng dịch “brand” là “thương hiệu” sẽ không chính xác vì không chỉ có các công ty và tập đoàn có brand mà ngay cả những tổ chức không hề kinh doanh hay có hoạt động thương mại như các tổ chức phi chính phủ, phi lợi nhuận như tổ chức Chữ Thập Đỏ (Red Cross) hay Quỹ Bảo vệ Động vật Hoang dã (WWF) cũng có brand của họ. Hơn nữa, việc chuyển ngữ như vậy sẽ gây nhiều nhầm lẫn về mặt từ gốc với thuật ngữ “trademark”. Trong cuốn sách này, cũng như tất cả các cuốn sách về tiếp thị và xây dựng thương hiệu của cùng nhóm dịch và hiệu đính của Công ty Sách Alpha, thuật ngữ “brand” sẽ được chuyển ngữ thành “thương hiệu” và “trademark” sẽ được gọi là “thương hiệu đăng ký”.

1. Khách quen: regular market/ regular customers. Khái niệm market trong marketing còn để chỉ tập thể các khách hàng có một số đặc điểm chung nào đó.

1. Thuyền trưởng Ahab: nhân vật chính trong phim Moby Dick dựa trên tiểu thuyết cùng tên của Herman Melville. Đó là một người đã cố gắng giết chết con cá voi Moby Dick ròng rã nhiều năm kể từ khi bị mất một chân trong cuộc chiến với nó. Ahab đã khiến các thủy thủ đoàn và con tàu của mình lâm nguy trong cuộc chiến đấu để giết con cá voi.

2. White elephant: (voi trắng) thành ngữ chỉ vật cồng kềnh đắt tiền mà không có ích gì lắm.

3. Ally McBeal: tên một sêri phim truyền hình nổi tiếng của Mỹ, cũng là tên nhân vật chính.

1. Đây là một phép chơi chữ. Logo biểu tượng của Những trang vàng là hình mấy ngón tay di chuyển.

2. Daily Bugle: một tờ báo giả tưởng của thành phố New York, là phần không thể thiếu của Marvel Universe (những tập truyện tranh giả tưởng do công ty Marvel Comics xuất bản). Nổi tiếng nhất trong số các truyện tranh của công ty này là Người Nhện.

3. Luật của Moore (Moore’s Law): Vào những năm 90, số lượng các bóng bán dẫn trên các con chip vi xử lý cứ 18 tháng lại tăng gấp đôi. Trước đó đã có một nhà tiên phong về bán dẫn người Mỹ tên là Gordon Moore đã dự báo trước về việc này. Năm 1965, Moore đã dự đoán rằng số lượng các bóng bán dẫn trên một con chip vi tính mỗi năm sẽ tăng gấp đôi. Dự đoán này được gọi là Luật của Moore. Đến cuối thập kỷ 90 các chip vi xử lý đã gồm nhiều triệu bóng bán dẫn, chuyển được 64 bit dữ liệu mỗi lần và thực hiện hàng tỷ lệnh mỗi giây.

1. Có thể thấy Quy luật phường hội tại Việt Nam từ xưa với Hà Nội 36 Phố phường - mỗi phố buôn bán một loại mặt hàng và mặt hàng đó trở thành tên của phố: Hàng Bạc, Hàng Trống, Hàng Đường, Hàng Hòm… Luật buôn có

hội bán có phường đến nay xem ra vẫn đúng dù loại hàng hóa được bán không thể hiện ở tên phố nữa. Ở Hà Nội ngày nay có phố Hàng Đào, Hàng Ngang bán quần áo ; Hàng Đường bán ô mai, bánh kẹo ; Hàng Mã bán đồ hàng mã ; Cầu Gỗ bán đồ trang sức mỹ ký ; Hàng Bạc bán vàng bạc ; Trần Nhân Tông bán quần áo bò ; Cát Linh bán vật liệu xây dựng ; Lý Nam Đế bán phụ kiện tin học...

3. Yahoo đang phải nhường bước cho Google. Lần đầu tiên xuất hiện trong Danh sách 100 thương hiệu mạnh nhất thế giới năm 2005 của Interbrand, giá trị thương hiệu của Google đã là 8,461 tỷ đô-la, đứng thứ 38 trong danh sách, trong khi giá trị thương hiệu của Yahoo!, dù là chiến binh lâu năm, chỉ là 5,256 tỷ đô-la, đứng cách Google 20 bậc xếp thứ 58 trong tổng sắp (mặc dù giá trị thương hiệu đã tăng lên 16% so với năm 2004).

1. Forrester Research: Được George F. Colony sáng lập vào năm 1983, Forrester Research là một công ty độc lập nghiên cứu thị trường và công nghệ. Công ty này cũng cung cấp các dịch vụ tư vấn tiên tiến và có tính ứng dụng cao về các ảnh hưởng của công nghệ tới doanh nghiệp và người tiêu dùng. Trong hơn 22 năm nay, Forrester đã là một nhà tư vấn đáng tin cậy, một nhà chiến lược hàng đầu, thông qua các chương trình nghiên cứu, tư vấn, sự kiện và điều hành đồng đẳng (peer-to-peer), hãng đã giúp các khách hàng trên khắp thế giới đạt được vị trí dẫn đầu trong các thị trường của họ. Forrester có trụ sở chính tại Mỹ. Đến tháng 6 năm 2005, tổng số nhân viên của công ty đã là hơn 640 người và tổng số các công ty khách hàng là hơn 1.900. Trong bảy năm liên tiếp, công ty cũng nằm trong top 75 trong danh sách 200 công ty nhỏ thành công nhất do tạp chí Forbes bầu chọn.

2. Địa chỉ của tạp chí trực tuyến này: www.slate.com

4. Đây là một cách chơi chữ, “bullish” có nghĩa làm tăng giá cổ phiếu, bull (tức con bò tót) còn là logo của hãng Merrill Lynch.

1. Cola nguyên là tên một loại cây nhiệt đới, gốc châu Phi, có chứa chất cà-phê-in (caffeine), nay được trồng nhiều ở châu Mỹ nhiệt đới. Nó trở thành hương liệu trong thứ nước giải khát màu sẫm được cacbônát hóa, mà người phát minh ra loại nước giải khát này là Tiến sỹ John Pemberton (sinh ngày 8 tháng 5 năm 1886, tại Atlanta). Cái tên Coca-Cola (gọi tắt là Coke) là do người cộng sự Frank Robinson đặt cho. Sau đó, doanh nghiệp này được bán cho Asa Candler năm 1888, và nhà máy sản xuất Coca-Cola đầu tiên được thành lập năm 1895 tại Dallas, Texas.

1. Luật Gresham (Gresham’s law): Giả thuyết của nhà tài chính người Anh Sir Thomas Gresham (1519-1579) cho rằng: “Bad money drives good money out of circulation”. (Tiền xấu hất cẳng tiền tốt khỏi vòng quay lưu thông tiền tệ). Theo đó, khi các kim loại với giá trị khác nhau cùng có sức mạnh như tiền tệ (legal tender) thì thứ kim loại rẻ hơn sẽ trở thành phương tiện lưu hành và thứ kia bị chôn giấu, tích trữ, hay xuất khẩu. Ở đây tác giả so sánh

trong marketing, nếu theo đúng giả thuyết của Gresham, các thương hiệu nhánh sẽ hất cẳng thương hiệu chính (tức thương hiệu gốc) khỏi thị trường.
2. Theo Kotler trong "Các quy luật marketing", có hai mô hình marketing quan trọng là: từ trong ra ngoài (inside-out) và từ ngoài vào trong (outside-in). Theo quan điểm inside-out thì quy trình marketing sẽ là: nhà máy các sản phẩm hiện có bán hàng và xúc tiến bán hàng lợi nhuận thông qua doanh số. Theo quan điểm outside-in: thị trường nhu cầu của khách hàng marketing tích hợp lợi nhuận thông qua sự thỏa mãn của khách hàng
1. Biểu tượng có thể mang nhiều ý nghĩa thú vị. Ví dụ logo của công ty máy tính Apple gồm biểu tượng trái táo bị cắn một miếng và hàng chữ Apple. Khách hàng tinh ý sẽ liên tưởng đến quả táo Adam (Adam's Apple) trong Kinh Thánh. Đó là quả trí tuệ mà Thượng Đế cấm Adam và Eva ăn. Do đó nó trở thành trái cấm. Và khẩu hiệu mà Apple kèm theo là: "Take a bite!" (Hãy cắn một miếng đi!). Nghĩa là hãy mua máy tính Apple. Như thế cũng là ăn được quả trí tuệ để khôn ngoan sáng suốt. Hoặc như logo của Alpha Books, công ty thực hiện cuốn sách này, có hình mẫu tự Alpha trong chữ Hy Lạp. Là tên chữ cái đầu tiên trong bảng chữ cái Hy Lạp, Alpha còn có nghĩa là nguyên bản, là sự khởi đầu. Alpha cũng là tên ngôi sao sáng nhất trong một chòm sao trên dải Thiên Hà của Vũ Trụ. Đó cũng chính là hình ảnh về Alpha Books mà công ty mong muốn xây dựng trong suy nghĩ của bạn đọc.
1. Greenpeace, Healthy Choice, và SnackWell's: theo thứ tự là tổ chức Hòa bình Xanh (tổ chức phi chính phủ được thành lập với mục tiêu bảo vệ môi trường), Healthy Choice (thương hiệu thực phẩm đông lạnh và được giữ lạnh do công ty ConAgra Foods Inc. sở hữu). Theo lịch sử của công ty ConAgra, thương hiệu này ra đời sau khi CEO của ConAgra là Charles "Mike" Harper bị một cơn đau tim năm 1985. Bị buộc phải thay đổi chế độ ăn uống, ông đã đưa ra ý tưởng về một dòng sản phẩm đông lạnh tốt hơn cho sức khỏe. ConAgra hiện đang bán nhiều món ăn dưới thương hiệu Healthy Choice, trong đó có các bữa trưa được giữ lạnh, các món ăn phụ, thịt đông lạnh bán theo lát, súp đóng hộp, kem, bánh mỳ, nước sốt mỳ Ý và cả bắp rang bơ. SnackWell's là thương hiệu đồ ăn nhẹ của Kraft Food Inc, một công ty thực phẩm của Mỹ.
2. Golden Arches: biểu tượng chiếc cổng vàng này là biểu tượng nổi tiếng của McDonald's, một công ty sở hữu chuỗi nhà hàng bán đồ ăn nhanh có trụ sở tại Chicago (Mỹ). Công ty ra đời năm 1953, và khi đó Dick và Mac McDonald - hai nhà sáng lập, đã bắt đầu nhượng quyền sử dụng thương hiệu của công ty họ. Biểu tượng có hình hai chiếc cổng vòm ở hai bên hình ảnh một quầy bán bánh hamburger lưu động. Khi được nhìn từ một góc độ nào đó, biểu tượng này khiến người ta liên tưởng đến chữ cái M, và đã được biến thể thành logo của công ty. Mặc dù trên thực tế McDonald's đã bỏ hình ảnh các cổng vòm này khỏi các nhà hàng của mình từ những năm 60 của thế kỷ

20, Golden Arches vẫn còn tồn tại trong logo công ty và thường được sử dụng như một thuật ngữ phổ biến để nói đến công ty McDonald's. Cái tên này còn được hiểu rộng hơn như là một dấu hiệu của chủ nghĩa tư bản hay sự toàn cầu hóa vì công ty McDonald's là một trong những tập đoàn nổi bật nhất của Mỹ đã có khả năng thực hiện toàn cầu hóa trong tầm tay (ngoài Coca-Cola và Nike).
3. Bánh hamburger: là một loại bánh mì tròn được bổ đôi kẹp thịt và rau, cà chua… Tên bánh này có xuất xứ từ Đức.
4. M&M: thương hiệu kẹo viên sô cô la sữa của Mỹ do công ty Mars sản xuất. M&M's được tạo ra năm 1940 sau khi Forrest Mars (Cha) nhìn thấy các quân nhân Tây Ban Nha ăn các thanh kẹo sô cô la có một lớp đường phủ ngoài trong thời kỳ Nội chiến Tây Ban Nha. M&M's là tên viết tắt (và sau này trở thành tên chính thức) của cụm từ "Mars & Murrie" (đối tác kinh doanh của Mars là Bruce Murrie). M&M's ngay lập tức trở thành một hiện tượng vì vào thời điểm đó, không có thiết bị điều hòa nhiệt độ trong các cửa hàng, nhà ở và các thanh kẹo sô cô la rất dễ bị chảy, tuy nhiên kẹo M&M's có lớp đường bọc ngoài nên không bị chảy. Sô cô la viên M&M's được làm với sáu màu: đỏ, cam, vàng, xanh lá cây, nâu và tím.
5. Macy's: thương hiệu Macy's là tên một chuỗi các cửa hàng bách hóa của Mỹ, trong đó có cửa hàng ở thành phố New York tự gọi mình là cửa hàng lớn nhất thế giới. Macy's là môt phần của Federated Department Stores. Macy's được Rowland Hussey Macy thành lập năm 1851 ở Haverhill, bang Massachusetts (Mỹ).
6. Caterpillar: tập đoàn sản xuất các thiết bị xây dựng, lâm nghiệp, các động cơ tốc độ vừa và các công cụ tài chính liên quan của Mỹ.
7. United Parcel Service: công ty giao nhận bưu phẩm lớn nhất thế giới, mỗi ngày công ty này giao nhận hơn 14 triệu bưu phẩm đến hơn 200 nước trên thế giới. Gần đây họ đã mở rộng lĩnh vực hoạt động ra hậu cần và các lĩnh vực liên quan đến vận tải. Trụ sở công ty đóng tại Atlanta, bang Georgia (Mỹ). UPS nổi tiếng với các xe tải màu nâu của họ (do đó tên lóng của công ty này là "Big Brown"). Màu nâu UPS sử dụng trên các phương tiện vận tải và đồng phục của họ được gọi là màu nâu Pullman, đặt theo tên của những toa ngủ trên tàu do George Pullman tạo ra có màu nâu. UPS cũng có hãng hàng không riêng của họ. Đối thủ chính của UPS là United States Postal Service (USPS), FedEx, và DHL.
8. Big Blue: tên lóng của IBM (có nghĩa là Công ty Màu xanh Khổng lồ) vì logo của công ty này có màu xanh. Cho đến những năm 90 của thế kỷ 20, nhân viên của IBM vẫn mặc đồng phục vét xanh lơ, sơ mi trắng và cà vạt sẫm màu.
1. "War" trong tiếng Đức không có nghĩa gì ngoại trừ là dạng quá khứ của động từ sein (tức động từ "to be" trong tiếng Anh). Nhưng đối với người sử

dụng tiếng Anh, nó gợi ra ý nghĩa chiến tranh (war). Có lẽ đó là một lý do khiến người ta không mặn mà với thương hiệu này.
2. Perdue: một trong những thương hiệu được tin cậy và được nhận biết rộng rãi nhất của Mỹ thuộc sở hữu của Perdue Farms, một công tay thực phẩm và nông sản hàng đầu thế giới với doanh số về gia cầm lớn thứ ba trong ngành. Thành lập năm 1920, công ty này cung cấp các sản phẩm và dịch vụ về thực phẩm tới hơn 40 quốc gia trên thế giới với hơn 20.000 công ty thành viên và là đối tác của 7.500 trang trại gia đình.
1. Delicatessen: cửa hàng bán các món ăn sẵn – còn gọi là deli.
2. Submarine sandwich: bánh mì ổ dài, bổ dọc, nhồi nhân thịt, xalát, pho mát... ổ bánh dài giống như chiếc tàu ngầm.
3. Total quality management: chủ trương chú trọng chất lượng sản phẩm, bao gồm các chiến lược nhằm cải thiện chất lượng liên tục
4. Tom Monaghan, Michael và Marian Ilitch, và John Schnatter: Những người sáng lập Domino’s Pizza, Little Caesars và Papa John’s.
1. Rush Limbaugh: Rush Hudson Limbaugh III (sinh ngày 12 tháng 1 năm 1951 ở Mũi Girardeau, Missouri), là một người khá nổi tiếng trong giới giải trí Mỹ và là người dẫn một chương trình trò chuyện trên radio được ưa chuộng ở Mỹ. Là một nhà bình luận có quan điểm bảo thủ, ông thường bình luận về chính trị và các sự kiện đương thời trong chương trình của mình, chương trình The Rush Limbaugh Show. Hơn 15 năm qua, Rush Limbaugh đã là người dẫn chương trình trò chuyện trên radio được nhiều người nghe nhất ở Mỹ và thế giới, và số thính giả của ông theo ước tính đã lên đến khoảng 20 triệu mỗi tuần, cao thứ nhì thế giới chỉ sau số thính giả của chương trình Paul Harvey.
2. Laura Schlessinger: Laura Schlessinger (sinh ngày 16 tháng 1 năm 1947) là một nhà bình luận đạo đức và văn hóa Mỹ, được biết đến với tư cách là người dẫn chương trình trò chuyện trực tiếp với thính giả trên sóng radio Bác sỹ Laura. Chương trình này được phát sóng trên khắp cả nước và kéo dài ba tiếng mỗi ngày vào cuối tuần. Schlessinger là một nhà phê bình nói thẳng thắn về những gì quá thịnh hành trong nền văn hóa đương đại Mỹ. Đó là: tình dục ngoài hôn nhân, sống chung trước khi cưới, những người cha/mẹ độc thân, các bà mẹ đi làm, hôn nhân quá sớm, việc cha mẹ quá nuông chiều con cái, cái chết êm ái cho những người mắc bệnh nan y, li dị dù không ai có lỗi và hôn nhân đồng tính… Chương trình của bà thường tập trung vào những đoạn bình luận ngắn về những vấn đề trên và các chủ đề xã hội và chính trị khác sau những câu trả lời trực tiếp, thẳng thắn và hợp lý rất đặc trưng của bà cho những câu hỏi do thính giả gọi đến hoặc những khúc mắc đạo đức khác. Bà cũng là tác giả của nhiều cuốn sách kỹ năng sống, trong đó nổi tiếng là cuốn Mười điều Ngu ngốc Phụ nữ làm để Xáo trộn Cuộc sống của Họ và nhiều cuốn sách về tôn giáo. Sách của bà vừa được ưa chuộng lại

vừa gây nhiều tranh cãi. Tuy nhiên, chương trình truyền hình Bác sỹ Laura đã không thành công và đã bị hủy.
3. Howard Stern: Howard Allan Stern (sinh ngày 1 tháng 12 năm 1954 ở Roosevelt, Long Island, New York) là một nhân vật nổi tiếng trong giới truyền thanh Mỹ. "Vị Vua của tất cả các phương tiện truyền thông" tự phong này đã được gán cho một cái tên lóng vì sự hài hước về tình dục và chủng tộc khá sàm sỡ và gây nhiều tranh cãi của mình. Ông cũng là nhân vật trên radio được trả thù lao hậu hĩnh nhất ở Mỹ và là người nổi danh và giỏi nhất trong lịch sử truyền thanh. Các chương trình truyền hình phát sóng trên mạng lưới quốc gia Mỹ có chương trình Howard Stern Show (từ năm 1990 - 2005 trên kênh E!) và chương trình Howard Stern Radio Show (1998-2001 trên CBS).
4. A&E: Mạng lưới truyền hình A&E Network là một mạng lưới truyền hình cáp và vệ tinh có trụ sở tại New York, Mỹ. Mạng lưới truyền hình này, với các chương trình chủ yếu về sinh học, phim tài liệu và các sêri phim truyền hình, đã mở rộng ra thêm các chương trình truyền hình khác và có lượng khán giả đến hơn 85 triệu hộ gia đinh tại Mỹ. A&E là liên doanh giữa Hearst Corporation với tỷ lệ vốn 37,5%, ABC, Inc. (Disney sở hữu), 37,5%; và NBC Universal, 25%.
5. QVC: là một tập đoàn đa quốc gia có trụ sở tại West Chester, Pennsylvania, Mỹ, chuyên về các chương trình mua sắm trên truyền hình tại gia. Do Josepth Segel sáng lập năm 1986, QVC phát sóng ở bốn quốc gia chính tới 141 triệu người tiêu dùng. Tên tập đoàn là viết tắt của cụm từ "Quality, Value, Convenience" (Chất lượng, Giá trị, Sự tiện lợi) - ba ý chính trong tầm nhìn của người sáng lập về công ty.
6. Showtime: là một thương hiệu truyền hình thuê bao do một số kênh truyền hình và hệ thống truyền hình sử dụng trên khắp thế giới, nhưng chủ yếu đề cập đến một nhóm các kênh truyền hình tại Mỹ.
7. Nickelodeon: (gọi tắt là Nick) là một mạng lưới truyền hình cáp dành cho trẻ em. Nơi có mạng lưới truyền hình Nickelodeon đầu tiên là Mỹ, tuy nhiên hiện nay nhiều nước khác cũng đã phát triển mạng lưới này: Nhật, Úc, và Anh.
1. Citicorp: Tập đoàn có tiền thân là Citibank (thành lập năm 1812 với tên ban đầu là City Bank của thành phố New York). Năm 1894, ngân hàng này trở thành ngân hàng lớn nhất nước Mỹ. Năm 1902 nó dần mở rộng phạm vi hoạt động ra toàn cầu và trở thành ngân hàng lớn đầu tiên của Mỹ có một văn phòng ở nước ngoài. Đến năm 1930 Citibank trở thành ngân hàng lớn nhất thế giới với 100 chi nhánh ở 23 nước, chưa kể nước Mỹ. Ngân hàng này đổi tên thành The First National City Bank of New York vào năm 1955, sau đó lại đổi thành First National City Bank vào năm 1962, và thành Citibank năm 1976. Vào năm 1981, Citibank đã mở thêm một công ty con ở South

Dakota để tận dụng những ưu thế do các luật mới đem lại, theo đó mức lãi suất tối đa đối với các khoản vay là 25% (lúc đó là cao nhất nước Mỹ). Citibank là một trong những ngân hàng đầu tiên của Mỹ giới thiệu máy rút tiền tự động vào những năm 70 của thế kỷ 20 để giảm số lượng nhân viên giao dịch và giúp khách hàng có thể tiếp cận các tài khoản của mình 24/24. Citibank hiện là chi nhánh dịch vụ ngân hàng cho công ty và cá nhân của tập đoàn dịch vụ tài chính khổng lồ Citigroup, tập đoàn lớn nhất thế giới trong ngành này. Ngoài các giao dịch ngân hàng thông thường, Citibank cũng có các sản phẩm đầu tư, bảo hiểm và thẻ tín dụng. Các dịch vụ trực tuyến của họ là một trong những dịch vụ thành công nhất trong ngành ngân hàng với khoảng 15 triệu người sử dụng.

1. Nursing Home for Dying Brands: có lẽ đây là tên lóng dành cho các công ty dịch vụ chuyên về tái định vị thương hiệu.

2. Kraft: thương hiệu tập đoàn Kraft Foods: Kraft có trụ sở chính tại Glenview, Cook County, bang Illinois, Mỹ. Tại Mỹ, tập đoàn này nổi tiếng với các sản phẩm pho mát, nhất là thương hiệu Kraft Macaroni và pho mát Kraft Dinner. Các thương hiệu khác xuất hiện tại nhiều thị trường trên thế giới như Dairylea (ở Anh), Jacobs (cà phê), Suchard, Baker's, Toblerone, Daim, sữa Milka, Miracle Whip, Philadelphia, Vegemite, Velveeta, Oscar Mayer, món tráng miệng Jell-O Gelatin, Planters, bột ngũ cốc Post Cereals, thạch Knox, Stove Top, Kool-Aid, và Capri Sun (chỉ có ở Bắc Mỹ). Ở Đức, tập đoàn này nổi tiếng với Miracoli, một sản phẩm mỳ Ý ăn liền được phát triển từ những năm 60, cũng như Kaffee Hag. Digiorno, một loại bánh pizza để lạnh (còn có tên khác là Delissio ở Canada).

1. Quảng cáo (advertising) và quảng bá (publicity) giống nhau ở chỗ chúng đều là những thông tin tuyên truyền về một công ty và sản phẩm của công ty; điểm khác nhau là: thông tin quảng cáo do chính công ty bỏ tiền thuê một diện tích trên báo/ tạp chí hay một thời lượng phát sóng trên tivi/ radio, còn thông tin quảng bá do các cơ quan truyền thông đại chúng đưa tin một cách tích cực về công ty và sản phẩm như một dạng thông tin thông thường. Trên lý thuyết công ty đó không phải trả khoản chi phí nào cả. Tâm lý người tiêu dùng thường cho rằng quảng bá đáng tin cậy hơn quảng cáo.

2. D'Arcy, Masius Benton & Bowles: Công ty quảng cáo của Mỹ.

4. Groupware là phần mềm mà một nhóm người sử dụng chung với nhau trên hệ thống mạng nội bộ và mạng Internet. Nó hoạt động trên nguyên tắc sử dụng mạng máy tính để giúp các người dùng nâng cao hiệu quả các sản phẩm của họ bằng cách cộng tác và chia sẻ thông tin. Thư điện tử là một hình thức của groupware. Nó cho phép các người dùng liên lạc với các người dùng khác, hợp tác hoạt động, và chia sẻ các thông tin một cách dễ dàng. Thư điện tử là hệ thống nền tảng và hệ thống truyền tải dữ liệu của nhiều trình ứng dụng groupware. Ứng dụng groupware gần đây nhất là Wikipedia –

Bách khoa toàn thư mở.
4. Giá trị thương hiệu của Coca-Cola năm 2005 theo đánh giá của hãng Interbrand: 67,525 tỷ đô-la. Xin xem thêm chú dẫn số 12.
1. Trong nhiều năm trở lại đây, mỗi năm Interbrand đưa ra một danh sách 100 thương hiệu hàng đầu thế giới. Theo danh sách mới nhất của năm 2005 thì Coca-Cola vẫn giữ vững vị trí số 1 (bốn năm liên tiếp) với giá trị thương hiệu là 67,525 tỷ đô-la. Thương hiệu đứng thứ 100 trong danh sách này là Heineken với giá trị thương hiệu là 2,35 tỷ đô-la.
2. Stock option: Quyền ưu đãi mua cổ phiếu. Đây được coi như một trong số những đãi ngộ đặc biệt dành cho các nhân viên (phổ biến ở cấp quản trị). Hiện nay trong đàm phán về các lợi ích về lương bổng của nhân viên, stock option được coi như một mục, ngoài lương cơ bản, thưởng, những chuyến nghỉ dưỡng do công ty tổ chức, bảo hiểm…
3. Theo Danh sách 100 thương hiệu hàng đầu thế giới của Interbrand năm 2005, giá trị thương hiệu Yahoo! là 5,256 tỷ đô-la, xếp thứ 58. Giá trị của AOL năm 2004 là 3,248 tỷ đô-la, nhưng đến năm 2005 thương hiệu này đã không còn chỗ đứng trong danh sách 100 thương hiệu hàng đầu thế giới nữa.
5. Sock Puppet: Thương hiệu một loại rối tất. Sock puppet cũng là tên gọi của loại con rối này, cách chơi rối này cũng rất đơn giản: cho tay vào một chiếc tất, với các cử động của các ngón tay, nhất là ngón cái và ngón trỏ, chiếc tất sẽ như có mắt mũi miệng và “nói” thực sự với thuật nói tiếng bụng của người biểu diễn. Đôi khi người ta còn rạch hẳn một đoạn tất để làm miệng cho con rối. Người biểu diễn rối tất thường giấu mình sau một bục và chỉ giơ tay lên để lộ con rối.
6. Prince: ca sỹ Prince (tên khai sinh Prince Rogers Nelson sinh ngày 7 tháng 6 năm 1958 ở Minneapolis, Minnesota): ca sỹ, người viết bài hát, nhà sản xuất băng đĩa và nhạc công (có thể chơi nhiều loại nhạc khí) được yêu thích và có ảnh hưởng. Âm nhạc của anh đã góp phần phát triển thêm nhiều biến thể của những kiểu nhạc khuôn mẫu như funk, pop, rock, R&B/soul, và hip hop, và anh được coi là “Linh hồn của Minneapolis”. Prince đổi tên mình thành một dấu hiệu không thể đánh vần được vào năm 1993, nhưng đã lấy lại cái tên Prince vào năm 2000.
1. Đây là mức giá quảng cáo tại thời điểm tác giả viết cuốn sách này.
1. Ý nói người đọc học cách tạo dựng thương hiệu của mình trên Internet khi đọc cuốn sách này, chỉ cần bỏ ra một số tiền mua sách rất khiêm tốn so với khoản phí phải trả cho nhà tư vấn xây dựng thương hiệu.
1. Mickey D: Tên gọi lóng của hãng McDonald’s.
2. Credit Suisse First Boston: Credit Suisse First Boston (CSFB) là một hãng cung cấp các dịch vụ tài chính và đầu tư ngân hàng. Nó là một phần của tập đoàn Credit Suisse và thực tế sẽ được đổi tên thành Credit Suisse vào tháng 1 năm 2006. Hãng này phục vụ cho ba nhóm khách hàng khác nhau: các

khách hàng quan tâm đến định chế, đầu tư ngân hàng và quản lý đầu tư. Nhóm khách hàng định chế sẽ được nhữngbộ phận sau của công ty phục vụ: CSFB HOLT, Equities, Fixed Income, Life Finance, Prime Services, và Research. Nhóm khách hàng đầu tư ngân hàng sẽ tiếp cận với các bộ phận: Mergers & Acquisitions Equity Capital Markets, Debt Capital Markets, Private Placement, Leveraged Finance, Industry Experience, và Regional Presence. Nhóm khách hàng quản lý đầu tư sẽ được các bộ phận sau của tập đoàn chăm sóc: Alternative Capital, Asset Management, CSFB VOLARIS, và Private Client.

3. Yogi Berra: Lawrence Peter "Yogi" Berra (sinh ngày 12 tháng 5 năm 1925) là một cựu quản lý và cầu thủ chơi vị trí bắt bóng tại Liên đoàn Bóng chày Mỹ, hầu như trong suốt sự nghiệp của mình chơi cho đội New York Yankees. Anh là một trong bốn cầu thủ đạt danh hiệu Cầu thủ Giá trị nhất của Liên đoàn Bóng chày Mỹ ba lần, và là một trong sáu người quản lý đã¬ đưa đội bóng chày Mỹ và Liên đoàn Bóng chày quốc gia Mỹ đến với giải thi đầu quốc tế World Series. Anh được coi là một trong những cầu thủ chơi vị trí bắt bóng giỏi nhất trong lịch sử. Berra cũng khá nổi tiếng với xu hướng dùng từ sai nghĩa một cách buồn cười và tách rời ngôn ngữ tiếng Anh để trêu chọc người khác một cách duyên dáng. Chính xu hướng này của anh là nguồn gốc của từ Yogiisms (chủ nghĩa Yogi). Yogi đã được tạp chí Economist bầu chọn danh hiệu Người ngốc Thông thái nhất trong 50 năm qua vào tháng 1 năm 2005.

1. BMW = Bavarian Motor Works, có nghĩa là nhà máy sản xuất ô tô tại bang Bavaria (miền nam nước Đức), nguyên gốc tiếng Đức là Bayerische Motorewerke.

2. Ý nói khăn tay bằng vải thông thường sau khi dùng xong lại được cho vào túi, như vậy không vệ sinh, khác gì cho bệnh cảm vào túi. Cho nên hãy dùng khăn giấy, xong là vứt đi.

3. Người này đồng nhất khăn giấy với Kleenex nên vẫn gọi đó là cái Kleenex, dù thực tế nó hiệu Scott. Đó là khi một danh từ riêng được sử dụng như một danh từ chung.

1. Philips NV: Koninklijke Philips Electronics N.V. (Royal Philips Electronics N.V). (tức Công ty Điện tử Hoàng gia Philips), thường được gọi là Philips, là một trong những công ty điện tử lớn nhất thế giới. Doanh thu năm 2004 của công ty này là 30,3 tỷ Euro và số nhân viên là hơn 159.000 người trên hơn 60 quốc gia. Philips được tổ chức thành một số bộ phận: hàng điện tử tiêu dùng Philips, hàng bán dẫn Philips, đèn Philips, các hệ thống máy móc y tế Philips và các thiết bị gia dụng và chăm sóc cá nhân Philips.

2. Đây là thông tin vào năm cuốn sách được viết. Thực tế hiện nay các công ty dotcom đang sống lại. Công nghiệp kinh doanh trực tuyến trên toàn cầu, trong đó có Việt Nam, đang hồi sinh cùng các dịch vụ miễn phí. Dịch vụ

email Yahoo chẳng hạn, đang phải cạnh tranh gay gắt với dịch vụ thư điện tử mới Gmail của Google.

1. Năm 1942, Coca-Cola đã tiến hành chiến dịch quảng cáo có tên “Chỉ có một thứ duy nhất giống như Coca-Cola, đó là chính bản thân Coca-Cola. Đó là hàng thật”. (The only thing like Coca-Cola is Coca-Cola itself. It’s the real thing”). Năm 1970, điệp khúc “hàng thật” trong khẩu hiệu đó được hát trong các đoạn quảng cáo trong khoảng một năm.

1. Marshall McLuhan: Herbert Marshall McLuhan (21/7/1911 - 31/12/1980) là nhà giáo dục, triết gia và học giả người Canada, là giáo sư ngành văn học Anh, phê bình văn học và là nhà lý luận giao tiếp, là một trong những nhà sáng lập ngành sinh thái học truyền thông và hiện là chuyên gia danh dự trong giới những người yêu thích kỹ thuật.

1. Greyhound: Greyhound Lines là công ty xe bus vận chuyển hành khách trong nội thị lớn nhất ở Bắc Mỹ có đến 2.200 điểm đến tại Mỹ. Công ty được thành lập ở Hibbing, bang Minnesota vào năm 1914 và chính thức trở thành Tập đoàn Greyhound năm 1926. Hiện nay, công ty đóng trụ sở chính tại Dallas, bang Texas. Tên và logo công ty lấy theo tên loài chó Greyhound, giống chó chạy nhanh nhất được nuôi để chạy thi trong các cuộc đua chó.

1. Cho đến thời điểm này Yahoo! đã mất vị trí website tìm kiếm thông tin hàng đầu vào tay Google dù đã liên kết với Goolge vào tháng 6 năm 2000. Sự nổi lên nhanh chóng của Google đuợc coi là một hiện tượng trong các công ty dotcom. Google do Larry Page và Sergey Brin sáng lập vào tháng 9 năm 1998. Cuối năm 2000, mỗi ngày có đến 100 triệu yêu cầu tìm kiếm thông tin được thực hiện tại Google.com.

2. Theo danh sách 100 thương hiệu mạnh nhất năm 2005 của Interbrand, thương hiệu giá trị nhất trên Internet là eBay đứng thứ 55 trên tổng sắp với giá trị 5,701 tỷ đô-la, trong khi Yahoo! có giá trị thương hiệu là 5,256 tỷ đô-la (đứng thứ 58).

3. Câu chuyện thành công của Google: mặc dù ra đời sau Yahoo!, Google đang dần chiếm lĩnh vị trí nhà cung cấp dịch vụ tìm kiếm thông tin trực tuyến hàng đầu. Google cũng mới tung ra dịch vụ email miễn phí Gmail cạnh tranh với dịch vụ email của Yahoo!.

1. Sears, Roebuck and Co, công ty bán lẻ hàng đầu ở Mỹ trong suốt thế kỷ 20. Sears bán nhiều loại hàng tiêu dùng, trong đó có đồ dệt may, các thiết bị, dụng cụ, linh kiện ô tô và đồ gia dụng. Công ty này có trụ sở tại Hoffman Estates, Illinois gần Chicago. Tập đoàn Sears Holdings Corporation là hãng bán lẻ lớn thứ ba ở Mỹ, chỉ sau Wal-Mart và The Home Depot. Công ty này thành lập năm 2005 sau khi Sears, Roebuck and Company of Hoffman Estates, Illinois được Tập đoàn Kmart Corporation ở Troy, Michigan mua lại. Trụ sở tập đoàn vẫn tiếp tục đóng tại Hoffman Estates, và tập đoàn vẫn giữ thương hiệu Kmart. Sears Holdings có khá nhiều thương hiệu độc quyền

như: công cụ Craftsman, các thiết bị Kenmore, pin ô tô DieHard, các vật dụng trang trí nhà cửa có thương hiệu Martha Stewart, quần áo thương hiệu Jaclyn Smith, quần áo thương hiệu Sesame Street, quần áo và đồ trang sức hiệu Thalia Sodiand, quần áo hiệu Lands' End, quần áo hiệu Route 66, đồ lót hiệu Joe Boxer.

1. Tài sản của một công ty, ngoài tài sản lưu động (current assets) và tài sản cố định (fixed assets) còn có tài sản vô hình hay tài sản phi vật thể (intangible asset). Đó là tên tuổi của công ty (goodwill) và là một thứ tài sản có thể đem ra kinh doanh được.

2. Chaebol = tập đoàn tài phiệt; đây là loại conglomerate (tập đoàn đại xí nghiệp) của Hàn Quốc, quản lý theo lối gia đình, khống chế nền kinh tế Hàn Quốc và phát triển từ việc kế thừa hình thức tập đoàn Zaibatsu (tài phiệt) của Nhật độc quyền khống chế nền kinh tế Triều Tiên sau Thế chiến II.

Edom là một khu vực lịch sử định cư của người Semite thuộc miền Nam Levant nằm ở phía nam của xứ Judea và Biển Chết, phần lớn ở Negev. Nó được đề cập trong các hồ sơKinh Thánh là Vương quốc Edom thời kỳ đồ sắt tại thiên niên kỷ 1 TCN.

Cựu Thế giới (The Old World): bao gồm các phần của trái đất được người châu Âu biết đến trước khi Christopher Columbus trong chuyến hải hành của mình phát hiện ra châu Mỹ vào năm 1492, bao gồm: châu Âu, châu Á và châu Phi (một cách tổng thể gọi là đại lục Phi-Á – Âu) và các đảo bao quanh. Thuật ngữ này được dùng phân biệt với thuật ngữ Tân Thế giới (The New World), gồm cả châu Mỹ.

Sephardic Jews / Sephardi Jews / Sephardim: nhóm người Do Thái có tổ tiên sống ở Tây Ban Nha hay Bồ Đào Nha. Những người này bị trục xuất khỏi Tây Ban Nha vào năm 1492 và phải chạy trốn sang các nước Hồi giáo thuộc Đế quốc Ottoman, tạo ra ngôn ngữ của riêng mình chủ yếu là tiếng Tây Ban Nha pha lẫn với một số từ Hebrew.

Baron von Rothschild: thuộc Gia tộc Rothschild là một gia tộc Do Thái có nguồn gốc từ Frankfurt, Đức. Họ đã tạo nên một đế chế tài chính – ngân hàng tại châu Âu bắt đầu từ cuối thế kỷ 18.

Khả Hãn (Khan): một danh hiệu dành cho những người cai trị và các quan chức ở các vùng Trung Á, Afghanistan và một số quốc gia Hồi giáo khác.

Dhimmi: là một thuật ngữ lịch sử đối với công dân không phải Hồi giáo sống tại một nhà nước Hồi giáo. Theo nghĩa đen có nghĩa là "người được bảo vệ." Theo các học giả, quyền lợi của các dhimmis được bảo vệ đầy đủ trong cộng đồng của họ, nhưng trong vai trò là những công dân trong quốc gia Hồi giáo, họ phải chịu những hạn chế nhất định và phải trả thuế jizya.

Great Schism: Sự chia rẽ chính thức (1054) giữa Chính thống giáo Đông Phương (Eastern Orthodox Church) và Giáo hội Công giáo Rôma (Roman Catholic Church).

Mizrahic Jews / Mizrahim: nhóm người Do Thái sống trong các cộng đồng ở Trung Đông và Bắc Phi.
Gen: một đơn vị di truyền được chuyển từ cha mẹ sang con cái và được dùng để xác định một số đặc tính của con cái.
Khazars: là một dân tộc Turkic bán du mục đã tạo ra một đế chế giữa những năm cuối thế kỷ 7 và thế kỷ 10 (650-965). Đế chế Khazars thống trị khu vực rộng lớn kéo dài từ Thảo nguyên Volga-Don đến Đông Crimea và Bắc Caucasus.
DNA ty thể: mitochondrial DNA – mtDNA. DNA ty thể là cơ sở của nhân tố di truyền ngoài nhân.
Châu Phi hạ-Sahara (Sub-Saharan Africa): về mặt địa lý, là khu vực của lục địa châu Phi nằm ở phía nam của sa mạc Sahara.
Y-chromosome: nhiễm sắc thể Y. Là một cấu trúc có tổ chức của ADN và protein nằm trong các tế bào.
Haplotype: là một đại diện của DNA nằm dọc theo sợi nhiễm sắc thể.
Khazar Khaganate (Hãn quốc Kazan): là tên một liên minh các dân tộc du mục thuộc các dân tộc Turk ở khu vực dãy núi Altai và cũng là tên gọi một hãn quốc hùng mạnh ở Trung Á trong giai đoạn từ thế kỷ 6 tới thế kỷ 7.
Cách ly di truyền: genetic isolation.
Lowlands (các vùng đất thấp): các khu vực của Scotland nằm ở phía nam và phía đông của vùng cao nguyên.
Ngôn ngữ Slavic: một nhóm các ngôn ngữ liên quan khá chặt chẽ của các dân tộc Slavơ và một nhóm nhỏ của các ngôn ngữ Ấn – Âu, được dùng ở hầu hết các nước Đông Âu, phần lớn các nước vùng Balkan, các bộ phận của Trung Âu và vùng Bắc của châu Á.
Anusim là những người Do Thái, theo luật Do Thái (halakha), đã bị buộc phải từ bỏ đạo Do Thái ngược lại ý muốn của họ, thường khi buộc phải chuyển đổi sang tôn giáo khác. Thuật ngữ này xuất phát từ cụm từ Talmudic "`averah b'ones (Hebrew: עבירהבאונס)", có nghĩa là "một sự vi phạm bắt buộc".
Krymchaks: là một cộng đồng sắc tộc – tôn giáo của vùng Crimea bắt nguồn từ các tín đồ nói tiếng Turkic của Rabbinic Judaism. Theo lịch sử họ sống ở gần gũi với người Crimean Karaites.
Crimean Karaites: là những người thực hành Karaism là hình thức ban đầu của Do Thái giáo theo mặc khải của Thiên Chúa trong Kinh Torah. Karaite Judaism từ chối những bổ sung sau này của Tanakh (Kinh Thánh Hebrew như Khẩu Luật Rabbinic (Rabbinic Oral Law) và đặt trách nhiệm cuối cùng của việc giải thích Thánh Kinh cho từng cá nhân.
Turkic: Các dân tộc Turkic là một nhóm các sắc tộc sống ở miền Bắc, Đông, Trung và Tây Á, Tây Bắc Trung Quốc và các vùng của Đông Âu.
Do Thái giáo Rabbinic hay Rabbinism là dòng chính của Do Thái giáo từ thế

kỷ thứ 6, sau khi Talmud Babylon được quy điển hóa. Phát triển từ Do Thái giáo Pharisaic, Do Thái giáo Rabbinic dựa trên niềm tin rằng tại núi Sinai, Moses đã nhận được từ Thiên Chúa "Torah Viết", cùng với lời giải thích bằng miệng, được gọi là "Torah Nói" mà Moses đã truyền lại cho mọi người.
Do Thái giáo Karaite hay Karaism là một phong trào của người Do Thái đặc trưng bởi sự công nhận Tanakh là thẩm quyền pháp lý tối cao duy nhất trong Halakha và thần học. Đó là khác biệt của Do Thái giáo Karaite với Do Thái giáo Rabbinic. Do Thái giáo Rabbinic coi Torah Nói, như đã hệ thống hóa trong Talmud và các văn bản tiếp theo, là những giải thích có thẩm quyền của Torah. Còn Do Thái giáo Karaite giữ thái độ rằng tất cả các giới răn mà Thiên Chúa truyền lại cho Moses đã được ghi nhận trong Torah Viết mà không cần bổ sung hoặc giải thích của Torah Nói. Kết quả là, người Do Thái Karaite không chấp nhận các truyền thống truyền miệng trong Talmud và các văn bản khác.
Châu Phi Hạ Sahara (Sub-Saharan Africa): về mặt địa lý, là phần lục địa châu Phi nằm ở phía nam của sa mạc Sahara. Về mặt chính trị, nó bao gồm tất cả các nước châu Phi toàn bộ hay một phần nằm ở phía nam của sa mạc Sahara (ngoại trừ Sudan).
Đế chế Songhai (Songhai Empire): là quốc gia Songhai đã thống trị Tây Sahel trong thế kỷ 15 và 16. Sahel là vùng khí hậu sinh thái và địa sinh học của quá trình chuyển đổi ở châu Phi giữa sa mạc Sahara ở phía bắc và Sudanian Savanna ở phía nam.
Do Thái giáo quy phạm (normative Judaism): theo truyền thống, việc thực hành Do Thái giáo được dành cho việc nghiên cứu Kinh Torah và chấp hành các luật lệ và điều răn. Trong Do Thái giáo quy phạm, Torah và luật Do Thái là không thay đổi, nhưng cách diễn giải của luật là cởi mở hơn. Nó được coi là một mitzvah (giới luật) để nghiên cứu và hiểu luật.
The Syrian Malabar Nasrani là một nhóm ethno-religious từ Kerala, Ấn Độ. Nó ám chỉ những người đã trở thành Kitô hữu ở bờ biển Malabar trong những ngày đầu của Kitô giáo, bao gồm cả người bản địa và người Do Thái Diaspora ở Kerala. Tên gọi Nasrani được cho là xuất phát từ tên Nazarét được sử dụng bởi các Kitô hữu Do Thái cổ xưa ở vùng Cận Đông đã tin vào thiên tính của Chúa Jesus, nhưng vẫn bám víu vào rất nhiều các nghi lễ Mosaic.
Nhiễm sắc thể Y Aaron (Y-chromosomal Aaron): là tên được đặt cho giả thuyết tổ tiên chung gần đây nhất của nhiều người trong tầng lớp tư tế Do Thái (Jewish priestly caste) theo phụ hệ được gọi là Kohanim (số ít là "Kohen", "Cohen", hoặc Kohane). Theo Kinh Torah, tổ tiên này được xác định là Aaron, anh em trai của Moses. Do đó, tổ tiên chung gần đây nhất theo giả thuyết được đặt tên là "nhiễm sắc thể Y Aaron", tương tự với "nhiễm sắc thể Y Adam".

Amerindian: là bất kỳ thành viên của các dân tộc sống ở Bắc hay Nam Mỹ trước khi người châu Âu đến.
Sabra (Hebrew: צבר) là một từ lóng không chính thức dùng đề chỉ người Do Thái Israel sinh ra tại Israel.
Sephardic Haredim là những người Do Thái gốc Sephardi và Mizrahi theo Do Thái giáo Heradi.
Moses Mendelssohn (1729-1786) là một triết gia Do Thái Đức, là người đã khởi nguồn Haskalah.
Yishuv là tên gọi cộng đồng người Do Thái ở Vùng đất Israel giữa những năm 1880 và 1948, khi Israel tuyên bố trở thành một nhà nước độc lập. Cộng đồng Do Thái Yishuv đóng vai trò quan trọng trong việc đặt nền móng cho một Nhà nước Israel đã được trù liệu. Trong khi truyền thống và lịch sử Do Thái là lớp nền móng đầu tiên trong việc định hình Nhà nước Israel hiện đại, Yishuv là lớp thứ hai.
Con đường này được cho là bắt đầu từ nơi Chúa Jesus bị xét xử tới nơi Người bị đóng đinh và chôn cất tại đồi Golgotha.
Halutz trong tiếng Hebrew có nghĩa là tiên phong.
Hindu đề cập đến bất cứ ai tự coi mình như văn hóa, sắc tộc hoặc tôn giáo gắn liền với các khía cạnh của Ấn Độ giáo (Hindusm).
Intifada: phong trào nổi dậy của người Palestine chống lại Israel.
Um Kulthoum: một ca sỹ, nhạc sỹ và nữ diễn viên điện ảnh Ai Cập nổi tiếng quốc tế trong những năm 1920-1970.
Trong ý nghĩa chính của nó, mitzvah trong tiếng Hebrew đề cập đến giới luật và những điều răn của Chúa. Nó được sử dụng trong Do Thái giáo Rabbinic để nói đến 613 điều răn trong Torah ở núi Sinai và cộng thêm bảy điều răn khác đặt ra sau đó, tổng số là 620.
Aggadah đề cập đến văn bản chú giải không mang tính pháp lý trong văn học cổ điển của giáo đoàn Do Thái giáo, đặc biệt được ghi lại trong Talmud và Midrash.
Midrash là một phương pháp giải thích những câu chuyện Kinh Thánh vượt ra ngoài những chắt lọc đơn giản của giáo lý tôn giáo, pháp lý, hoặc đạo đức. Những giải thích này được các Rabbi điền vào những "khoảng trống" được tìm thấy trong Kinh Torah.
Beatnik là một khuôn mẫu truyền thông thịnh hành trong suốt những năm 1950 đến giữa những năm 1960, trưng bày những khía cạnh nông cạn của phong trào văn hóa Beat trong những năm 1950.
Định cư Pale (The Pale of Settlement): là thuật ngữ được đặt cho một khu vực của Đế quốc Nga, trong đó người Do Thái được phép thường trú, còn vượt qua đó thì bị cấm.
Nickelodeon: rạp chiếu phim nhỏ, vé năm xu, thịnh hành ở Mỹ trong những năm 1905-1915.

Miriam là chị gái của Moses và Aaron, và là con gái duy nhất của Amram và Jochebed. Bà là một tiên tri và xuất hiện đầu tiên trong Sách Xuất Hành trong Kinh Thánh Hebrew.
Deborah là một tiên tri của Thiên Chúa của Israel, Thẩm phán thứ tư của Israel thời tiền quân chủ, cũng là một chiến binh và là vợ của Lapidoth theo Sách Thẩm Phán. Là nữ thẩm phán duy nhất được đề cập trong Kinh Thánh, Deborah dẫn đầu cuộc phản công thành công chống lại các lực lượng của Jabin – Vua Canaan – và chỉ huy quân đội của ông là Sisera. Câu chuyện được kể lại trong chương 4 Sách Thẩm Phán.
Amidah cũng gọi là Shmoneh Esreh (18“ ,שמנה עשרה lời cầu nguyện”), là kinh cầu nguyện chính của nghi lễ Do Thái giáo. Người Do Thái giáo cầu nguyện Amidah tại mỗi trong ba lễ cầu nguyện trong một ngày điển hình: buổi sáng, buổi chiều, và buổi tối.
Bức tường Âm thanh chính là tốc độ của âm thanh truyền trong không khí, khoảng 336m/s. Khi tốc độ của một vật di chuyển trong không khí từ thấp hơn, tăng dần đến mức đạt và vượt tốc độ này thì người ta nói rằng nó đã vượt qua “bức tường âm thanh”.
Indie rock là một thể loại nhạc alternative (Alternative rock) có nguồn gốc từ Vương quốc Anh trong những năm 1980.
Haggadah là một văn bản Do Thái quy định thứ tự của bữa ăn tối trong ngày lễ Vượt Qua.
Shtetls là những thị trấn nhỏ với dân số Do Thái lớn tồn tại ở Trung và Đông Âu trước Holocaust.
Arcade: hành lang có mái che với các cửa hàng và quầy ở hai bên.
Mesopotamia: vùng Lưỡng Hà nằm giữa hai con sông Euphrates và Tigris, ngày nay bao gồm lãnh thổ Iraq, Kuwait, Đông Bắc Syria, và phần nhỏ của Đông Nam Thổ Nhĩ Kỳ và Tây Nam Iran. Đây được coi là “cái nôi của văn minh” nhân loại.
Đế quốc La Mã (Roman Empire) (thế kỷ 1 TCN – thế kỷ 5, 6 CN): là một đế quốc lớn nhất trong lịch sử thế giới bao gồm lãnh thổ các quốc gia bao quanh Địa Trung Hải ngày nay của châu Âu, châu Phi và châu Á. Ba thành phố lớn của nó là Rome (thuộc Ý), Alexandria (thuộc Ai Cập) và Antioch (thuộc Thổ Nhĩ Kỳ). Năm 285, Hoàng đế Diocletianus phân chia Đế chế thành Đế quốc Tây La Mã (Western Roman Empire) và Đế quốc Đông La Mã (Eastern Roman Empire). Đế quốc Tây La Mã kéo dài đến năm 476; còn Đế quốc Đông La Mã (còn có tên gọi khác là Đế quốc Byzantine) kéo dài đến năm 1453.
Aliyah là sự nhập cư của người Do Thái từ các cộng đồng Diaspora về lại Vùng đất Israel.
Palestine: trong thế kỷ thứ nhất, Đế chế La Mã đánh bại dân tộc Judea 1.000-năm-tuổi, phá hủy Đền Thờ Jerusalem và đầy ải hàng trăm nghìn người Do

Thái. Để xóa tất cả ký ức về xứ Judea, Rome đổi tên Judea thành 'Palestine' theo tên kẻ thù của người Do Thái trong Kinh Thánh – Philistines – là dân tộc đã từng định cư dọc theo bờ biển xứ Canaan. Về sau, người phương Tây gọi Đất Thánh Do Thái-Kitô giáo là Palestine. Dân tộc Árập đã không chấp nhận rộng rãi tên 'Palestine' cho đến thế kỷ 20.
Plato (424/423 TCN – 348/347 TCN): Triết gia Hy lạp cổ đại.
Aristotle (384 TCN – 322 TCN): Triết gia Hy lạp cổ đại. Học trò của Plato.
Jehovah: trong Kinh Thánh Torah, Jehovah là tên riêng của Thượng Đế, như đã mặc khải cho Moses trên núi Sinai. (xem Câu chuyện Do Thái: lịch sử thăng trầm của một dân tộc)
Noah: theo Sách Sáng Thế, ông Noah đóng con tàu lớn mà ngày nay gọi là tầu Noah để tự cứu ông và gia đình, bảo tồn thế giới động vật, thực vật khỏi bị diệt vong bởi trận trừng phạt đại hồng thủy của Thiên Chúa.
Mari Letters: là một bộ sưu tập các thư từ hoàng gia từ Mari, một thành phố cổ trên sông Euphrates.
Amarna Letters: thư từ ngoại giao, trên bảng đất sét, chủ yếu giữa chính quyền Ai Cập và đại diện của họ ở Canaan và Amurru trong khoảng thời gian những năm 1300 TCN.
Semitic: nhóm các ngôn ngữ có liên quan với nhau được nói bởi 470 triệu người tại Tây Á, Bắc Phi và Sừng châu Phi. Chúng là một nhánh của họ ngôn ngữ Phi – Á. Ngôn ngữ Semitic được nói nhiều nhất hiện nay là tiếng Árập, Amharic, Hebrew, Tigrinia và Aramaic.
Babylon: một thành quốc của Lưỡng Hà cổ đại, nằm ở Al Hillah, tỉnh Babil, Iraq, khoảng 85km về phía nam thủ đô Baghdad (Iraq).
Pharaoh: tước hiệu của vua Ai Cập cổ đại.
Mặc khải: một từ thần học hay được dùng trong Kitô giáo, có nghĩa là vén mở ra bức màn bí mật để cho thấy một điều gì đó.
Ba Tư (Persia): một quốc gia cổ ở phía tây nam châu Á, nay là Iran.
Jericho: thành cổ nằm gần Bờ Tây của sông Jordan.
Về mặt địa lý, Transjordan gồm các khu vực phía đông của sông Jordan, bao phủ phần lớn Jordan ngày nay.
Xức dầu (anointing) diễn tả hành động xoa dầu trên cơ thể, hay đổ dầu lên đầu nhằm một mục đích nào đó. Sự xức dầu bao gồm nhiều mục đích và ý nghĩa khác nhau. Trong thời Cựu ước, xức dầu được xem là một nghi thức quan trọng nhằm xác chứng rằng: người được xức dầu được Đức Chúa Trời chỉ định để thi hành một sứ mệnh đặc biệt.
Samaritans là một nhóm sắc tộc-tôn giáo của Levant, hậu duệ của cư dân Semitic cổ của khu vực.
Đế quốc Byzantine (Byzantine Empire) (330-1453): còn gọi là Đế quốc Đông La Mã, đóng đô ở Constantinople (nay là Istanbul, thủ đô của Thổ Nhĩ Kỳ).

Gnosticism: Thuyết Ngộ Đạo (từ tiếng Hy Lạp cổ đại: gnostikos γνωστικός, "học", từ Gnosis γνῶσις, kiến thức) mô tả một tập hợp các tôn giáo cổ xưa xa lánh thế giới vật chất – mà họ xem như được tạo bởi các đấng tạo hóa – và chấp nhận thế giới tâm linh.
Thời Trung cổ: giai đoạn giữa sự sụp đổ của Đế quốc La Mã và sự trỗi dậy của các quốc gia châu Âu hiện đại, tức là từ thế kỷ 5 kéo dài đến thế kỷ 15.
Levant là một thuật ngữ lịch sử địa lý đề cập phỏng chừng đến một khu vực rộng lớn ở Tây Nam Á bao bọc bởi dãy núi Taurus của Anatolia ở miền Bắc, Biển Địa Trung Hải ở phía tây, và sa mạc miền Bắc Árập và Mesopotamia ở phía đông. Một số các quốc gia hoặc các bộ phận của các quốc gia nằm trong khu vực Levant là Cyprus, Ai Cập, Iraq, Israel, Jordan, Lebanon, Palestine, Syria, Thổ Nhĩ Kỳ. Đôi khi bán đảo Sinai cũng được bao gồm, mặc dù phần nhiều được coi là một vùng trung gian, ngoại biên tạo thành một cầu nối giữa Levant và Bắc Ai Cập.
Aramaic: thuộc cận họ Semitic, nằm trong họ ngôn ngữ Phi – Á (Afro-asiatic). Tiếng Aramaic là một phần trong nhóm ngôn ngữ Tây-Bắc Semitic, trong nhóm này còn có các ngôn ngữ Canaanite như tiếng Hebrew và tiếng Phoenicia. Aramaic là ngôn ngữ chính của xứ Syria.
Bộ Luật Do Thái: (Hebrew: הֲלָכָה, Sephardic: (halaχa); phiên âm như halacha hoặchalachah) hoặc halocho (Ashkenazic: (haloχo)) là tập hợp các luật tôn giáo của người Do Thái có nguồn gốc từ Torah Viết và Torah Nói. Bao gồm 613 điều răn, luật Talmudic và Rabbinic, các phong tục và truyền thống biên dịch trong Shulchan Aruch (thường được gọi là "Code of Jewish Law" – "Bộ Luật Do Thái").
Bán đảo Iberia nằm ở cực tây nam châu Âu, được bao quanh bởi Địa Trung Hải về hướng đông và nam, và bởi Đại Tây Dương về hướng tây và bắc. Dãy núi Pyrenees làm thành biên giới đông bắc của bán đảo. Gibraltar, điểm cực nam của bán đảo, được ngăn cách với châu Phi bởi eo biển cùng tên. Đây là bán đảo lớn nhất châu Âu với diện tích 582.860km². Bán đảo Iberia gồm có các quốc gia và vùng lãnh thổ: Tây Ban Nha, Bồ Đào Nha, Andorra và Gibraltar.
Sephardi Jews hay Sephardic jews hay Sephardim: nhóm người Do Thái có tổ tiên sống ở Tây Ban Nha hay Bồ Đào Nha.
Ashkenazi Jews hay Ashkenazic Jews hay Ashkenazim: nhóm người Do Thái gốc Đức sống trong các cộng đồng ở Trung và Đông Âu mà hiện nay là miền Bắc nước Pháp, Đức và Thụy Sỹ.
Bán đảo Balkan là một khu vực địa lý của khu vực Đông Nam châu Âu. bao gồm toàn bộ hoặc một phần của Albania, Bosnia và Herzegovina, Bulgaria, Croatia, Hy Lạp, Kosovo, Cộng hòa Macedonia, Montenegro, Serbia, Slovenia, và phần châu Âu của Thổ Nhĩ Kỳ.
Novorossiya là một thuật ngữ lịch sử của Đế chế Nga biểu thị một khu vực

phía bắc của Biển Đen (nay là một phần của Ukraina).
Đế quốc Ottoman: còn gọi là Turkish Empire – Đế quốc Thổ Nhĩ Kỳ theo lịch sử.
Mizrahi là những người Do Thái đến từ Trung Đông và Bắc Phi.
Zionist: Người theo Chủ nghĩa Phục quốc Do thái
Xem thêm ở chương Sinh tố, vitamin E.
Cơ thể chỉ dự trữ chất béo.
(*) Enzyme là những chất xúc tác sinh học có bản chất là protein. Chúng xúc tác cho hầu hết các phản ứng chuyển hóa diễn ra trong cơ thể sống.
Nấu thức ăn (tảng thịt lớn hoặc heo, bò, gà, vịt còn nguyên con) nhờ nhiệt khô của ngọn lửa hay trong lò nướng. Giống như nướng bỏ lò nhưng nhiệt độ cao hơn nhờ hơi nóng khô của lò nướng. Theo cách này, một lượng mỡ rất lớn vẫn còn ở dưới lớp da.
Nấu đồ ăn lâu với nhiệt khô do tác dụng chuyển nhiệt trong lò nướng. Thức ăn được sắp trên khay rồi đặt trong không khí nóng và khô của lò nướng. Phải phết bơ, dầu để tránh dính khay và làm ẩm thức ăn. Cách này vẫn làm cho món ăn có nhiều dầu mỡ.
Xào áp chảo là nấu những miếng thức ăn nhỏ và mỏng thật nhanh với nhiệt độ cao, một chút dầu mỡ
Thức ăn thái mỏng tiếp xúc trực tiếp với nguồn nhiệt, để cho mỡ chảy ra khỏi thức ăn.
Kem là phần chất béo được tách ra từ sữa. Thành phần dinh dưỡng của kem bao gồm 87% chất béo, 6% chất đạm và 7% đường. Đây là loại chất béo bão hòa
1. Quan điểm cho rằng hai quy trình khác này cùng tồn tại đã được đưa ra bởi Henry Mintzberg và James Waters trong nghiên cứu kinh điển của họ "Of Strategies, Deliberate and Emergent," Strategic Management Journal 6 (1985): 257. Giáo sư Robert Burgelman của Đại học Stanford là học giả xuất sắc trong lĩnh vực này, và nhiều nghiên cứu của ông đã được trích dẫn trong chương này. Hai nghiên cứu quan trọng nhất của ông là "Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation: Theory and Field Research," Organization Science 2, no. 3 (August 1991): 239–262; và "Strategy as Vector and the Inertia of Coevolutionary Lock-in," Administrative Science Quarterly 47 (2002): 325–357. Cuốn sách mới đây của Burgelman là Strategy Is Destiny (New York: Free Press, 2002) đã tóm tắt rất nhiều phát hiện của ông. Các giáo sư Rita McGrath và Ian MacMillan của Trường kinh doanh Columbia và trường Wharton cũng đã nghiên cứu những vấn đề này. Chúng tôi thấy bài viết "Discovery-Driven Planning" (Harvard Business Review, July–August 1995) của họ đặc biệt hữu ích trong việc tìm hiểu quá trình phát triển chiến lược nào là thích hợp trong từng hoàn cảnh. Cuối cùng, chúng tôi cũng học hỏi rất nhiều từ công trình của Giáo sư

Amar Bhide, The Origin and Evolution of New Business (Oxford and New York: Oxford University Press, 2000).
2. Mintzberg and Waters, “Of Strategies,” 258.
3. Điều này cũng là khởi nguồn của phương pháp tiếp cận truyền thống về cách xây dựng chiến lược “đúng đắn”. Thông thường, các học giả kinh doanh đã áp dụng cách tiếp cận “hoặc-hoặc” trong quá trình xây dựng chiến lược, như đã được trình bày ở những lần tranh luận vô hình giữa Henry Mintzberg (“từ dưới lên”) và Igor Ansoff (“từ trên xuống”) trong cuốn Strategic Management Journal (vol. 11, 1990, and vol. 12, 1991).
4. Andrew Grove, Only the Paranoid Survive (New York: Doubleday, 1996), 146.
5. Các giáo sư hàng đầu thế giới Joseph L. Bower của Trường Kinh doanh Harvard và Giáo sư Robert Burgelman của Trường Stanford đã mô tả các nguồn lực được phân bổ như thế nào để chống lại sự đầu tư cạnh tranh trong các cấp của tổ chức. Xem Joseph L. Bower, Managing the Resource Allocation Process (Boston: Harvard Business School Press, 1970); và Robert A. Burgelman and Leonard Sayles, Inside Corporate Innovation (New York: Free Press, 1986).
6. Hiệu quả mà bộ lọc gây ra cho chiến lược của công ty có thể rất sâu sắc. Ví dụ, tập đoàn 3M là một trong những công ty sáng tạo nhất trong lịch sử cận đại về khả năng áp dụng nền tảng công nghệ cốt lõi cho một loạt các ứng dụng cho thị trường. Mặc dù tất cả sản phẩm mới cần đáp ứng mục tiêu lợi nhuận tương đối cao, công ty cũng nên tập trung vào những phân khúc thị trường nhỏ và bình dân hơn, đồng thời ngăn chặn tất cả trừ một số ít hàng hóa để đưa vào thị trường đại chúng.
7. Sự kiện này được ghi chép trong Robert A. Burgelman, “Fading Memories: A Process Study of Strategic Business Exit in Dynamic Environments,”Administrative Science Quarterly 29 (1994): 24–56; và Grove, Only the Paranoid Survive.
8. EPROM là bộ nhớ truy cập dữ liệu có thể xóa và lập trình được. Cũng giống như bộ vi xử lý, dòng sản phẩm EPROM của Intel cũng là kết quả của chiến lược phát sinh chứ không phải chiến lược cẩn trọng. Xem Burgelman, “Fading Memories”.
9. Có nhiều nguyên nhân các nhà quản lý cấp cao liên tục đầu tư vào DRAM. Lấy ví dụ, nhà quản lý tin rằng DRAM là “bộ điều khiển công nghệ” và việc giữ vững sự cạnh tranh của DRAM là cần thiết để tiếp tục cạnh tranh trong dòng sản phẩm khác.
10. Grove, Only the Paranoid Survive.
11. Bộ vi xử lý là một công nghệ mang tính đột phá thị trường mới đã được đưa vào nhiều ứng dụng mà trước đây không khả thi, với cùng quy mô và chi phí của các bảng mạch dây in lớn được sử dụng trong các máy tính thời điểm

đó. Tuy nhiên, so với mô hình kinh doanh của Intel, bộ vi xử lý là một cải cách bền vững. Sản phẩm này đã giúp Intel kiếm thêm nhiều tiền hơn và do đó nguồn tài nguyên cũng được phân bổ dễ dàng hơn. Điều này minh họa một nguyên tắc rất quan trọng – phá vỡ chỉ có thể được diễn đạt trong mối tương quan với mô hình kinh doanh của công ty với đối thủ cạnh tranh của họ.
12. Bằng chứng xác thực cho điều này được thảo luận trong Amar Bhide, The Origin and Evolution of New Businesses (New York: Oxford University Press, 2000).
13. Mintzberg and Waters, "Of Strategies," 271.
14. Trong một loạt phát biểu và bài báo, Tiến sĩ John Seeley Brown đã đưa ra quan điểm này – đó là rất khó để dự đoán trước làm thế nào mọi người sẽ sử dụng các công nghệ đột phá có thể thay đổi cách sống và làm việc của họ. Chúng tôi khuyên các bạn đọc nên tìm hiểu tất cả những bài viết của Tiến sĩ Brown. Ông đã gây ảnh hưởng sâu sắc đến tư duy của chúng ta. Ví dụ, xem J. S. Brown, ed., Seeing Differently: Insights on Innovation (Boston: Harvard Business School Publishing, 1997); J. S. Brown, "Changing the Game of Corporate Research: Learning to Thrive in the Fog of Reality," trong Technological Innovation: Oversights and Foresights, eds. Raghu Garud, Praveen Rattan Nayyar, and Zur Baruch Shapira (New York: Cambridge University Press, 1997), 95–110; và J. S. Brown and Paul Duguid, The Social Life of Information (Boston: Harvard Business School Press, 2000).
15. Một quan điểm quan trọng được gọi là "sự phụ thuộc nguồn lực" khẳng định rằng các đối tượng bên ngoài tổ chức đã kiểm soát những điều mà tổ chức có hoặc không thể làm. Các đối tượng ấy – khách hàng và nhà đầu tư – đã cung cấp cho tổ chức các nguồn lực mà nó cần để phát triển mạnh. Nhà quản lý không thể làm những việc mà không phục vụ lợi ích của các đối tượng ấy, hoặc là họ sẽ giữ lại các nguồn lực của mình và công ty sẽ ngừng hoạt động. Xem Jeffrey Pfeffer and Gerald R. Salancik, The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective (New York: Harper & Row, 1978). Cuốn The Innovator's Dilemma đã dành rất nhiều không gian để bàn bạc về vấn đề này và lưu ý rằng cơ chế quản lý sự thay đổi bề mặt của sự phụ thuộc nguồn lực là để tạo ra các tổ chức có thể là dựa vào các nhà cung cấp khác, người đề cao các sản phẩm đột phá.
16. Nhà xã hội học Arthur Stinchcombe đã viết nhiều về tầm quan trọng của điều kiện ban đầu trong việc xác định hệ quả của các quyết định và sự kiện.
17. Clayton Christensen, "Materials Technology Corp.," Case 9-694-075 (Boston: Harvard Business School, 1994); and Clayton Christensen, "Linking Strategy and Innovation: Materials Technology Corp.," Case 9-696-082 (Boston: Harvard Business School, 1996).

18. Đối với Christensen, nghiên cứu những vấn đề này đã chỉ rõ rằng công nghệ của MTC là một cải cách bền vững đột phá: công ty đã cố gắng để đưa sản phẩm tốt hơn vào những thị trường được thiết lập sẵn, và công nghệ đột phá kéo theo sự phụ thuộc sâu rộng lẫn nhau trong phát triển và thiết kế sản phẩm. MTC đã đưa ra rất nhiều quyết định sai lầm như đã được mô tả trong cuốn sách này – và kết quả là mặc dù công ty vẫn sống sót và có lợi nhuận nhưng họ đã gặp phải rất nhiều gian truân.
19. Xem Rita Gunther McGrath and Ian C. MacMillan, "Discovery-Driven Planning," Harvard Business Review, July–August 1995, 44–56. Các giáo sư McGrath và MacMillan đã viết những điều rất hữu ích về kiểm soát việc thành lập các doanh nghiệp mới, đại diện là bài báo này. Chúng tôi khuyến khích bạn tìm đọc chúng ở văn phòng tại Columbia hoặc Wharton để có thêm nhiều ý tưởng hay. Trong những bài viết đó, họ sử dụng thuật ngữ "Lập kế hoạch dựa trên nền tảng". Thay vào đó, chúng tôi gọi đây là "lập kế hoạch chiến lược thận trọng" để thống nhất với hệ thống thuật ngữ được sử dụng ở những nơi khác trong chương này.
20. Chúng tôi lo ngại rằng một khi các công ty đầu tư mạo hiểm đã bị lấn át bởi các nhà phân tích ít kinh nghiệm, những người chỉ biết về chiến lược cẩn trọng trong các khóa học Thạc sỹ Quản trị Kinh doanh của mình, họ cần nhiều bằng chứng và dữ liệu chặt chẽ hơn nữa để có thể chứng minh một chiến lược là đúng đắn. Sau đó họ gây áp lực lên các đội quản lý của một loạt công ty để "thực hiện". Họ chỉ trở lại một chế độ cẩn trọng ban đầu khi nhà đầu tư chi tiêu hoang phí và những nhà quản lý sáng lập bị sa thải, và không có sự lựa chọn nào khác ngoài việc tìm kiếm một chiến lược khả thi thông qua các quy trình phát sinh.
21. Chúng tôi lo ngại rằng một khi các công ty đầu tư mạo hiểm đã bị lấn át bởi các nhà phân tích ít kinh nghiệm, những người chỉ biết về chiến lược cẩn trọng trong các khóa học Thạc sỹ Quản trị Kinh doanh của mình, họ cần nhiều bằng chứng và dữ liệu chặt chẽ hơn nữa để có thể chứng minh một chiến lược là đúng đắn. Sau đó họ gây áp lực lên các đội quản lý của một loạt công ty để "thực hiện". Họ chỉ trở lại một chế độ cẩn trọng ban đầu khi nhà đầu tư chi tiêu hoang phí và những nhà quản lý sáng lập bị sa thải, và không có sự lựa chọn nào khác ngoài việc tìm kiếm một chiến lược khả thi thông qua các quy trình phát sinh.
1. Nhiều cuốn sách được viết về khó khăn trong việc kết hợp đồng tiền đúng với cơ hội hợp lý. Ba cuốn theo chúng tôi là hữu ích trong số đó: Mark Van Osnabrugge and Robert J. Robinson, Angel Investing: Matching Startup Funds with Startup Companies: The Guide for Entrepreneurs, Individual Investors, and Venture Capitalists (San Francisco: Jossey-Bass, 2000); David Amis and Howard Stevenson, Winning Angels: The Seven Fundamentals of Early-Stage Investing (London: Financial Times Prentice Hall, 2001); và

Henry Chesbrough, Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology (Boston: Harvard Business School Press, 2003).
3. Trong ngôn ngữ của tác giả và nhà đầu tư mạo hiểm Geoffrey Moore, đây là khi "cơn lốc" xuất hiện. Xem Geoffrey A. Moore, Inside the Tornado (New York: HarperBusiness, 1995) và Living on the Fault Line (New York: HarperBusiness, 2000).
4. Một lần nữa chúng tôi chỉ dẫn độc giả đến nghiên cứu tình huống dài như một cuốn sách xuất sắc của giáo sư Stanford Robert Burgelman về quy trình phát triển và thực hiện chiến lược ở Intel, Strategy Is Destiny (New York: Free Press, 2002). Trong bản báo cáo đó, Burgelman nhấn mạnh tầm quan trọng khi chiến lược bộ vi xử lý xuất hiện, Andy Grove và Gordon Moore đã tập trung quyết liệt tất cả sự đầu tư của tập đoàn vào chiến lược.
5. Xem Alfred Rappaport and Michael Mauboussin, Expectations Investing: Reading Stock Prices for Better Returns (Boston: Harvard Business School Press, 2001). Chúng tôi đã nhắc đến điểm này trong chương 1, nhưng nó xứng đáng được nhắc lại ở đây. Do thị trường chiết khấu tăng trưởng dự báo vào giá cổ phiếu hiện tại, các công ty đạt được những gì nhà đầu tư đã tiên đoán và chiết khấu sẽ chỉ kiếm được tiền trả cho cổ đông trung bình. Đúng là trong toàn bộ lịch sử của mình, các công ty tăng trưởng ở tốc độ nhanh hơn cho tiền lãi với cổ đông cao hơn những công ty tăng trưởng chậm hơn. Nhưng những cổ đông cá biệt trong lịch sử nhận thấy những người có mức lãi trên trung bình mới là những người giữ cổ phần khi thị trường nhận ra rằng dự đoán của nó về tăng trưởng của công ty là quá thấp.
6. Những cách giảm chi phí cho phép công ty tạo dòng tiền mạnh hơn điều nhà đầu tư mong đợi tất nhiên cũng tạo ra giá trị cổ đông. Chúng tôi xếp chúng vào cải cách bền vững bởi chúng cho phép các công ty hàng đầu kiếm nhiều tiền hơn theo cách chúng được kết cấu để kiếm tiền. Vì nhà đầu tư thông thường có thể mong đợi những sự cải thiện năng suất từ bất kỳ công ty nào, tuyên bố của chúng tôi ở đây chỉ đơn giản phản ánh sự thật rằng tạo giá trị cổ đông bằng cách vượt qua mong đợi của nhà đầu tư về hiệu suất hoạt động thường chỉ nâng giá cổ phần lên mức cao hơn nhưng phẳng hơn. Nghiêng độ dốc của biểu đồ giá cổ phần lên yêu cầu cải cách đột phá.
7. Điều này thường đúng trong các tình huống bền vững – điều quan trọng là phải đầu tư quyết liệt trước khi ra mắt sản phẩm để đảm bảo các kênh được lấp đầy và trang bị năng lực tồn tại để đáp ứng yêu cầu mong đợi. Nhưng nó không áp dụng trong các tình huống phá vỡ.
8. Xem Corporate Strategy Board, Stall Points (Washington DC: The Corporate Strategy Board, 1998).
9. Đây là chủ đề của một chuỗi công trình quan trọng của giáo sư Robert Kaplan và đồng nghiệp khiến họ ủng hộ việc sử dụng một công cụ gọi là Thẻ điểm cân bằng, thay vì những báo cáo tài chính, như một cách kiểm tra sức

khỏe chiến lược lâu dài của tổ chức. Ví dụ, xem Robert S. Kaplan and David P. Norton, The Strategy-Focused Organization (Boston: Harvard Business School Press, 2001).

10. Khi khẳng định rằng nhà quản lý cần để lý thuyết chỉ dẫn hành động của họ và đừng chờ tới khi dữ liệu thuyết phục xuất hiện, chúng tôi chắc chắn hy vọng rằng độc giả không diễn giải rằng chúng tôi đang khuyên nhà quản lý "đâm đầu vào tường". Đánh giá chi tiết hoạt động sản xuất của những doanh nghiệp có danh tiếng, và đưa ra quyết định dựa trên những số liệu đó quan trọng với dịch chuyển lợi nhuận đi lên quỹ đạo bền vững. Khi tham gia vào kế hoạch dựa trên phát hiện cho các dự án kinh doanh phá vỡ mới, việc mô hình tài chính hoá các kết quả theo quy ước có thể giúp người lập kế hoạch hiểu giả định nào là quan trọng nhất. Những quyết định tác động bởi lý thuyết trong trường hợp của chúng tôi bắt nguồn từ niềm tin rằng lý thuyết vững chắc có thể giúp nhà lãnh đạo gắn ý nghĩa chiến lược cho những con số mà bình thường sẽ bỏ lửng.

11. Như đã khám phá trong chương 6, chúng tôi hy vọng rằng giáo dục quản lý tại chỗ, một phá vỡ thị trường mới, sẽ là ngành công nghiệp đơn thể riêng rẽ nơi khả năng tạo lợi nhuận hấp dẫn khó có khả năng nằm trong việc thiết kế và hệ thống các khóa học. Tuy vậy hầu hết các trường kinh doanh đều đang cố gắng cạnh tranh trong thị trường này bằng cách thiết kế và phân phối các khóa học giáo dục lãnh đạo cho các tập đoàn lớn. Theo quan điểm của chúng tôi, các trường kinh doanh cần bổ sung rất nhiều lý thuyết. Thay vì chỉ đưa ra các tình huống và bài viết, chiến lược tốt hơn cho họ là tạo ra các môđun giáo trình giá trị gia tăng cho phép hàng chục nghìn nhà đào tạo tập hợp được nội dung đào tạo thuyết phục giúp nhân viên hiểu được điều họ cần học, học khi nào và ở đâu. Các nhà đào tạo này cũng cần biết cách giảng dạy thật thuyết phục và hấp dẫn khiến không một học viên nào muốn quay lại học trường kinh doanh nữa. Nếu lịch sử là kim chỉ nam, nếu đơn vị xuất bản của các trường kinh doanh làm được điều này, thì họ sẽ có tác động rộng hơn và thu được nhiều lợi nhuận hơn nhiều so với những tổ chức giảng dạy tại nhà trường.

12. Có rất nhiều tài liệu đánh giá năng lực của các hoạt động thâu tóm và sáp nhập, và điều ngạc nhiên là chúng rất tối nghĩa. Nhiều nghiên cứu đã tiết lộ rằng nhiều, và có thể hầu hết, các thương vụ sáp nhập đều phá hỏng giá trị của công ty bị thôn tính; ví dụ xem Michael Porter "From Competitive Advantage to Competitive Strategy," Harvard Business Review 65, no. 3 (1987), 43–59, and J. B. Young, "A Conclusive Investigation into the Causative Elements of Failure in Acquisitions and Mergers," in Handbook of Mergers, Acquisitions, and Buyouts, ed. S. J. Lee and R. D. Colman (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1981), 605–628. Trong điều kiện tốt nhất, người thắng cuộc duy nhất có vẻ là những người bán; ví dụ xem G. A.

Jarrell, J. A. Brickley, and J. M. Netter, "The Market for Corporate Control: The Empirical Evidence Since 1980," Journal of Economic Perspectives 2 (1988): 21–48, and M. C. Jensen and R. S. Ruback, "The Market for Corporate Control: The Scientific Evidence," Journal of Financial Economics 11 (1983): 5–50. Ngay cả khi những mục tiêu thôn tính được "tuyển chọn" từ quan điểm chiến lược thong thường thì vẫn có bằng chứng quan trọng chỉ ra rằng những khó khăn trong thực hiện có thể làm trật bánh nhận thức bất cứ thứ gì được coi là lợi ích; ví dụ xem Anthony B. Buono and James L. Bowditch, The Human Side of Mergers and Acquisitions: Managing Collisions Between People, Cultures, and Organizations (San Francisco: Jossey-Bass, 1988), and D. J. Ravenscraft and F. M., "The Profitabiliy of Mergers," International Journal of Industrial Organization 7 (1989): 101–116.

13. Chúng tôi muốn nhấn mạnh rằng thông điệp của chúng tôi không phải là sự thôn tính có thể giải quyết vấn đề tăng trưởng của công ty. Như chúng tôi đã lưu ý, ngay cả một vụ thôn tín các doanh nghiệp trưởng thành thành công cũng không thay đổi được quỹ đạo tăng trưởng của một tập đoàn – nó chỉ đặt doanh thu tập đoàn ở vị trí cao hơn nhưng bằng phẳng hơn. Vào cuối những năm 1990, Cisco theo đuổi một chiến lược thôn tính rất khác với những gì chúng tôi đã mô tả ở việc kinh doanh MDD của J&J. Bộ định tuyến chuyển dữ liệu của Cisco đã tạo ra làn sóng phá vỡ đối đầu với Lucent và Nortel, những công ty sản xuất thiết bị chuyển mạch cho ngành điện thoại. Hầu hết các vụ thôn tính của Cisco đều là bền vững đối với mô hình kinh doanh và vị trí trên thị trường của họ, theo nghĩa chúng giúp công ty dịch chuyển lên thị trường cao cấp tốt hơn và nhanh hơn. Chúng không làm nên nền tảng cho những dự án kinh doanh tăng trưởng phá vỡ mới.

14. Đây là một trong những kết luận trong sách mới của giáo sư Donald N. Sull, Revival of the Fittest (Boston: Harvard Business School Press, 2003).

15. Thực ra, chúng tôi lo ngại rằng đây chính là nguyên nhân khiến các nhà lãnh đạo cấp cao của Hewlett-Packard kết hợp các bộ phận kinh doanh của công ty thành một số tổ chức khổng lồ. Rõ ràng là cách tổ chức lại này giúp giảm chi phí. Nhưng theo quan điểm của chúng tôi, nó chỉ làm cuộc chiến của công ty với các giá trị vào thời điểm mà khởi động lại tăng trưởng là rất quan trọng trở nên tệ hơn. Cùng lúc đó – và đây là lý do tại sao lý thuyết tốt lại quan trọng đến vậy – sự "nhỏ bé" đối đầu với "sự lớn mạnh" không phải là cách phân loại thích hợp khi nghĩ về những lợi ích của những vụ sáp nhập này hoặc lợi thế của sự nhỏ bé do chia cắt tổ chức hoặc tách rời. Sự hợp nhất có thể giúp tiết kiệm chi phí, nhưng như chúng tôi đã chỉ ra trong chương này, nó có thể làm hỏng giá trị cần có để theo đuổi các cơ hội phá vỡ tiềm năng. Các tổ chức nhỏ hơn – hay các tổ chức lớn bị tách ra thành chuỗi những tổ chức nhỏ hơn – có thể dễ dàng hơn khi giải quyết thử thách thâu

tóm những giá trị thân thiện với phá vỡ, nhưng như chúng tôi đã chỉ ra trong chương 5 và 6, các tổ chức cũng phải đối mặt với nhu cầu phụ thuộc về cấu trúc, thường đòi hỏi những tổ chức tích hợp hơn, lớn hơn. Theo quan điểm của chúng tôi, vấn đề không phải là ở chỗ đánh đổi; hay còn gọi là chấp nhận những thỏa hiệp không thể tránh khỏi được, mà là về việc nhận ra tình huống của mình và lựa chọn giải pháp hợp lý cho vấn đề cấp bách nhất.
16. Chúng tôi thường xuyên được hỏi một dự án nên được phép thua lỗ bao nhiêu tiền, và sau bao lâu thì nên mong đợi lợi nhuận. Tất nhiên không có quy luật cố định, bởi mức độ phí cố định của mỗi doanh nghiệp khác nhau. Ngành điện thoại di động là ngành kinh doanh tăng trưởng phá vỡ đòi hỏi đầu tư chi phí cố định lớn, và do đó khoản lỗ lớn hơn các ngành khác. Khi đưa ra những lời khuyên này, chúng tôi đơn giản chỉ hy vọng đưa ra cho các nhà lãnh đạo nguyên tắc có tính kim chỉ nam rằng lỗ càng ít thì càng lãi.
17. Kinh nghiệm của Honda được tóm tắt từ trang 153 đến 156 của cuốn The Innovator’s Dilemma. Câu chuyện đó đã được cô đọng từ nghiên cứu tình huống của Evelyn Tatum Christensen và Richard Tanner Pascale, “Honda (B),” Case 9-384-050 (Boston: Harvard Business School, 1983).
18. Tìm kiếm thành công không mong đợi thay vì điều chỉnh những gì chệch hướng từ kế hoạch là một trong những nguyên tắc quan trọng nhất mà Peter F. Drucker dạy trong cuốn sách kinh điển Tinh thần doanh nhân khởi nghiệp và sự đổi mới (New York: Harper & Row, 1985).
19. Xu hướng tập trung lại ngay lập tức vào cốt lõi khi mọi thứ trở nên tồi tệ, ngay cả khi không có lợi cho những giải pháp lâu dài cho vấn đề làm hỏng cốt lõi, được các nhà tâm lý hành vi gọi là “sự cứng nhắc đe dọa”. Xem thêm chương 4.
20. Kinh nghiệm của Fiore được mô tả cụ thể trong Clayton M. Christensen and Tara Donovan, “Nick Fiore: Healer or Hitman? (A)” Case 9-601-062 (Boston: Harvard Business School, 2000).
21. Bài thuyết trình của Tiến sỹ Nick Fiore trước sinh viên trường Kinh doanh Harvard, 26 tháng Hai năm 2003.
22. Giáo sư William Sahlman của trường Kinh doanh Harvard đã nghiên cứu hiện tượng đầu tư bong bóng vốn mạo hiểm suốt hai thập kỷ. Ông quan sát thấy khi các nhà đầu tư mạo hiểm kết luận rằng họ cần những vị trí đầu tư mạnh trong một “danh mục”, nhà đầu tư mắc chứng “thiển cận thị trường vốn” – một cách nhìn không cân nhắc tác động mà các khoản đầu tư của các công ty khác ảnh hưởng đến khả năng thành công của khoản đầu tư riêng biệt của mình. Khi những khoản đầu tư mạo hiểm lớn tập trung vào một ngành công nghiệp mà các nhà đầu tư nhận thấy kinh tế học thang biểu dốc và tác dụng kết nối mạnh, các quỹ và công ty mà họ đầu tư vào buộc phải tham gia vào hành vi “chạy đua”. Các công ty tìm cách tiêu mạnh tay trong cuộc đua, bởi tốc độ tiêu tiền tương đối của một công ty và khả năng thực

hiện tương đối của họ sẽ quyết định thành công. Sahlman ghi chú rằng một khi một cuộc đua như thế đã bắt đầu, các quỹ mạo hiểm không có lựa chọn nào ngoài việc tham gia vào hành vi đó nếu họ muốn tham gia vào danh mục đầu tư. Sahlman quan sát thấy giữa những năm 1980 và đầu những năm 1990 – khoảng thời gian theo sau những bong bóng đầu tư đầu tiên – tiền lãi cho đầu tư mạo hiểm là con số không. Chúng ta đã nhìn thấy sự suy giảm tương tự trong lãi mạo hiểm trong những năm tiếp theo cuộc khủng hoảng dotcom và truyền thông cuối những năm 1990.

23. Những khoản đầu tư thiếu kiên nhẫn với lợi nhuận và tăng trưởng rất thích hợp với những giai đoạn sau của bước 1 của vòng xoáy, khi công ty cần tập trung vào một chiến lược thắng lợi đã trở nên rõ ràng. Thú vị là Bain Capital, một trong những doanh nghiệp đầu tư thành công nhất trong suốt thập kỷ qua, đã thực hiện cuộc chuyển đổi rất hiệu quả. Ban đầu, Bain đầu tư vào những dự án khá nhỏ. Ví dụ như họ cung cấp vốn ban đầu cho Staples, cửa hàng văn phòng phẩm. Họ đã quá thành công với quỹ đầu tiên đến nỗi các nhà đầu tư chỉ đơn giản là đổ thật nhiều tiền vào các quỹ tiếp theo, trong mức Bain cho phép. Điều nãy có nghĩa là giá trị của công ty thay đổi, và họ không thể ưu tiên các dự án đầu tư nhỏ được nữa. Tuy nhiên, đối lập với hành vi của quỹ mạo hiểm trong bong bóng, Bain ngừng các dự án đầu tư ở giai đoạn sớm khi họ lớn mạnh hơn. Họ trở thành nhà đầu tư vốn cổ phần ở giai đoạn sau, và tiếp tục hoạt động xuất sắc. Theo cách nói của mô hình xây dựng lý thuyết mà chúng tôi trình bày trong phần giới thiệu, khi những quỹ đầu tư này tăng trưởng, họ sẽ ở trong những tình huống khác. Những chiến lược dẫn đến thành công trong tình huống này có thể dẫn đến thảm họa ở tình huống khác. Bain Capital thay đổi chiến lược khi tình huống thay đổi. Nhiều quỹ đầu tư mạo hiểm đã không làm vậy.

1. Trong chương này chúng tôi sử dụng cụm từ nhà điều hành cấp cao để chỉ những người ở các vị trí như Chủ tịch hội đồng, Phó Chủ tịch, Giám đốc điều hành, và Chủ tịch. Điều hành cấp cao, những người có thể thực hiện tốt vai trò lãnh đạo mà chúng tôi mô tả trong chương này cần phải có sức mạnh và sự tự tin để tuyên bố rằng những quy tắc nhất định nào của công ty phải tuân theo, trong trường hợp dự án kinh doanh tăng trưởng đang gặp phải.

2. Như đã đề cập trong Chương 8, Sony là ví dụ duy nhất mà chúng ta biết về một nhà phá vỡ định kỳ, đã tạo ra một chuỗi phá vỡ gồm hàng chục dự án kinh doanh có tốc độ tăng trưởng mới giữa năm 1950 và 1982. Hewlett-Packard đã làm điều này ít nhất hai lần, khi họ ra mắt máy tính dựa trên vi xử lý và máy in phun. Gần đây, chúng tôi nhận thấy rằng Intuit đang tích cực tìm kiếm để tạo ra dự án kinh doanh có tốc độ tăng trưởng mới thông qua các biện pháp mang tính phá vỡ. Nhưng đối với đại đa số các công ty, phá vỡ là một sự kiện chỉ diễn ra một lần.

3. Một lần nữa, chúng tôi mong độc giả tham khảo Strategy is Destiny của

Robert Burgelman; ghi chép cực kỳ sâu sắc về chất lượng trước và sau các quyết định chiến lược có ảnh hưởng lớn đã được phân phối qua các lớp quản lý tại công ty Intel.

4. Những thói quen như "quản lý bằng cách đi quanh văn phòng", được phổ biến rộng rãi bởi Thomas Peters và Robert Waterman trong phương pháp quản lý cổ điển của họ, In Search of Excellence (New York: Warner, 1982) nhắm đến thách thức này. Hy vọng rằng bằng cách đi xung quanh, các nhà quản lý cấp cao có thể cảm nhận được câu hỏi quan trọng là gì, để họ yêu cầu thông tin cần thiết để đưa ra quyết định đúng đắn.

5. Một số người khẳng định rằng những nhà điều hành cao cấp vẫn cần phải tham gia trong các quyết định về những chi phí lớn vì trách nhiệm được ủy thác của họ không cho phép chi tiêu nhiều hơn mức công ty phải chi tiêu.

6. Minh họa này tóm tắt một tình huống giáo dục bởi Clayton Christensen và Rebecca Voorheis, Managing Innovation at Nypro, Inc. (A)," Case 9-696-061 (Boston: Harvard Business School, 1995) và "Managing Innovation at Nypro, Inc. (B)," Case 9-697-057 (Boston: Harvard Business School, 1996).

7. Để giải thích điều này, chúng tôi đang sử dụng ngôn ngữ của mô hình của mình. Lankton không biết về nghiên cứu của chúng tôi và do đó hành động nhờ trực giác của mình, không phải nhờ lời khuyên của chúng tôi. Tuy nhiên trực giác của ông nhất quán một cách tuyệt vời với cách chúng tôi sẽ xem xét tình hình.

8. Thú vị là bất chấp thực tế là công ty đã bỏ lỡ (cho đến nay) cơ hội để nắm bắt làn sóng tăng trưởng phá vỡ trong việc sản xuất đa dạng, số lượng thấp trên mỗi mô hình, công ty đã làm rất tốt. Họ đã theo mô hình nêu trong chương 6, lấn dần về phía trước từ cuối lên, tích hợp sản xuất thành phần vào lắp ráp từng cụm phụ thuộc lẫn nhau về công nghệ và thậm chí lắp ráp sản phẩm cuối cùng. Công ty tăng lợi nhuận gấp ba lần doanh thu tới gần 1 tỷ đô-la từ năm 1997 đến 2002 – một khoảng thời gian mà các đối thủ cạnh tranh lớn thất bại.

9. Bản chất của phá vỡ của các công ty này được phân tích ở hình 2-4 và các phụ lục chương 2.

10. Điều đáng chú ý là chúng tôi chưa nghiên cứu tỷ lệ thành công tương đối của dự án được dẫn dắt bởi người sáng lập so với nhà quản lý dẫn đầu sáng kiến đột phá. Tất cả những gì chúng tôi có thể nói trên cơ sở phân tích chúng tôi đã thực hiện cho đến nay là tỷ lệ thành công tương đối của đột phá do người sáng lập dẫn dắt là cao hơn so với quản lý. Chúng tôi chưa thể kết luận chắc chắn về tỷ lệ thành công trung bình của bên nào cao hơn. Với lý do dễ hiểu là thật khó mà lấy được dữ liệu về những nỗ lực kinh doanh sáng tạo bị thất bại.

11. Clayton M. Christensen, Mark Johnson, and Darrell K. Rigby, "Foundations for Growth: How to Identify and Build Disruptive New

Businesses," MIT Sloan Management Review, Spring 2002, 22–31. Chúng tôi rất biết ơn Darrell Rigby đã chỉ ra khả năng một cỗ máy tăng trưởng có thể tạo ra.

12. Một công cụ tốt để sử dụng trong quy trình dự thảo ngân sách được gọi là lên kế hoạch dự án tổng hợp. Steven C. Wheelwright và Kim B. Clark đã mô tả phương pháp này trong cuốn sách của họ Revolutionizing Product Development (New York: Free Press, 1992). Khái niệm của họ đã được mở rộng đến quá trình phân bổ nguồn lực của công ty theo phương pháp được giải thích bởi Clayton Christensen, "Using Aggregate Project Planning to Link Strategy, Innovation, and the Resource Allocation Process," Note 9-301-041 (Boston: Harvard Business School, 2000).

13. Xem Rita G. McGrath and Ian MacMillan,"Discovery-Driven Planning," Harvard Business Review, July–August 1995, 44–54.

1. Mặc dù chúng tôi chưa thực sự phân tích tổng hợp nhưng có bốn nghiên cứu công bố gần đây đều đồng tình với ước tính rằng trong số mười công ty thành công với việc duy trì tăng trưởng. Chris Zook và James Allen xét thấy trong nghiên cứu Profit from the Core (Boston: Harvard Business School Press) công bố năm 2001 rằng chỉ 13% trong nhóm mẫu của họ gồm 1.854 công ty là có thể tăng trưởng ổn định trong suốt 10 năm. Cũng trong năm 2001, Richard Foster và Sarah Kaplan công bố nghiên cứu, Creative Destruction (New York: Currency/Doubleday), theo dõi 1.008 công ty từ năm 1962 đến 1998. Họ nhận thấy rằng chỉ 160 công ty, tức là khoảng 16%, là có thể tồn tại trong khoảng thời gian này, và kết luận rằng công ty luôn hoạt động tốt hơn là không tưởng. Jim Collins cũng đã công bố nghiên cứu Good to Great (New York: HarperBusiness) vào năm 2001, trong đó ông nghiên cứu một hệ thống gồm 1.435 công ty trong vòng 30 năm (1965-1995). Collins nhận thấy rằng chỉ 126 công ty, tức là khoảng 9%, có thể vượt qua mức trung bình của thị trường vốn cổ phần trong một thập kỷ trở lên. Kết quả nghiên cứu của Corporate Strategy Board trong Stall Points (Washington, DC: Corporate Strategy Board, 1988), được tổng hợp chi tiết trong bài, cho thấy 5% số công ty trong bảng xếp hạng Fortune 50 đã duy trì thành công mức tăng trưởng của mình, và 4% đã khởi động lại được một phần tăng trưởng sau khi chững lại. Các nghiên cứu đều ủng hộ khẳng định của chúng tôi rằng xác suất 10% thành công trong công cuộc tìm kiếm tăng trưởng bền vững là một con số ước lượng rộng rãi.

2. Vì tất cả các giao dịch này đều bao gồm cổ phiếu nên đơn vị đo lường "đích thực" cho giá trị của các thỏa thuận khác nhau là rất mơ hồ. Dù khi một thỏa thuận đã kết thúc, một giá trị cuối cùng có thể được chốt thì giá trị định trước của giao dịch vào thời điểm thỏa thuận được công bố cũng sẽ hữu ích: Nó cho thấy các bên liên quan muốn trả và nhận bao nhiêu vào một thời điểm nào đó. Giá cổ phiếu thay đổi sau khi thỏa thuận được công bố thường

là hệ quả của các sự kiện ngoại lệ khác hầu như không liên quan đến bản thân thỏa thuận đó. Khi có thể, chúng tôi đều sử dụng giá trị của các thỏa thuận tại thời điểm công bố thay vì khi kết thúc. Nguồn dữ liệu của hàng loạt các giao dịch này bao gồm: NCR: "Fatal Attraction (AT&T's Failed Merger with NCR)," The Economist, 23 March 1996; "NCR Spinoff Completes AT&T Restructure Plan," Bloomberg Business News, 1 January 1997. McCaw and AT&T Wireless Sale: The Wall Street Journal, 21 September 1994. "AT&T Splits Off AT&T Wireless," AT&T news release, 9 July 2001. AT&T, TCI, and MediaOn: "AT&T Plans Mailing to Sell TCI Customers Phone, Web Services," The Wall Street Journal, 10 March 1999; "The AT&T-Mediaone Deal: What the FCC Missed," Business Week, 19 June 2000; "AT&T Broadband to Merge with Comcast Corporation in $72 Billion Transaction," AT&T news release, 19 December 2001; "Consumer Groups Still Questioning Comcast-AT&T Cable Merger," Associated Press Newswires, 21 October 2002.
3. Giá cổ phiếu của Cabot vượt qua mức trung bình thị trường từ năm 1991 đến 1995 khi họ quay lại tập trung vào dự án kinh doanh cốt lõi của mình, vì hai lý do. Ở một bên của phương trình, nhu cầu muội than ở châu Á và Bắc Mỹ tăng lên vì doanh số bán ô tô nhảy vọt, từ đó tăng nhu cầu lốp xe. Về phía cung, hai nhà sản xuất muội than khác của Mỹ vừa rời ngành vì không muốn đáp ứng mức đầu tư cần thiết cho quản lý môi trường, do đó tăng sức ép giá cả của Cabot. Cầu tăng và cung giảm dẫn đến lợi nhuận tăng vọt cho các hoạt động sản xuất muội than truyền thống của Cabot, thể hiện ở giá cổ phiếu của công ty. Tuy nhiên, từ 1996 đến 2000, giá cổ phiếu của họ lại giảm xuống, phản ảnh sự thiếu triển vọng tăng trưởng.
4. Một nghiên cứu quan trọng về xu hướng thực hiện các đầu tư không thể tạo được tăng trưởng của các công ty đã được Giáo sư Michael C. Jensen thực hiện: "Cuộc cách mạng công nghiệp hiện đại, lối thoát và thất bại của các hệ thống quản lý nội bộ", Journal of Finance (Tháng 7 năm 1993): 831-880. Giáo sư Jensen cũng thực hiện nghiên cứu này để gửi lên Hiệp hội Tài chính Mỹ. Thú vị là ở chỗ nhiều doanh nghiệp được Jensen dẫn chứng là đã gặt hái tăng trưởng hiệu quả từ các khoản đầu tư của mình đều là các nhà cải cách đột phá – một khái niệm then chốt trong cuốn sách này. Đơn vị phân tích trong cuốn sách này, cũng như trong công trình của Jensen, là từng doanh nghiệp chứ không phải hệ thống tạo tăng trưởng lớn hơn trong một nền kinh tế thị trường tự do tư bản chủ nghĩa. Các công trình như Theory of Economic Development (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934) và Capitalism, Socialism, and Democracy (New York: London, Harper & Brothers, 1942) của Joseph Schumpeter đều là các công trình bước ngoặc có ảnh hưởng lớn, đề cập đến môi trường nơi các doanh nghiệp hoạt động. Ở đây chúng tôi khẳng định rằng dù thành tích của các nền kinh tế thị trường tự

do trong việc tạo tăng trưởng ở mức vĩ mô là như thế nào thì thành tích của các doanh nghiệp cá thể vẫn là khá nghèo nàn. Chính thành tích của các doanh nghiệp trong một thị trường cạnh tranh là điều mà chúng tôi muốn đóng góp.

5. Câu chuyện đơn giản này lại hóa ra phức tạp bởi thị trường dường như kết hợp một sự “suy thoái” kỳ vọng vào tỷ lệ tăng trưởng của bất kỳ công ty nào. Phân tích thực nghiệm cho thấy thị trường không kỳ vọng bất kỳ công ty nào tăng trưởng, hay thậm chí là tồn tại, mãi mãi. Vì vậy, nó kết hợp vào giá hiện tại một sự giảm sút dự đoán với tỷ lệ tăng trưởng từ mức độ hiện tại và sự giải thể cuối cùng của doanh nghiệp. Điều này giải thích tầm quan trọng của giá trị cuối trong hầu hết các mô hình định giá. Giai đoạn suy thoái này được ước lượng bằng phân tích hồi quy, và ước lượng biến thiên rất rộng. Vì vậy, nói đúng ra thì nếu một công ty được kỳ vọng sẽ tăng trưởng ở mức 5% với giai đoạn suy thoái là 40 năm, và sau 5 năm từ khi bắt đầu giai đoạn 40 năm ấy mà nó vẫn tăng trưởng ở mức 5% thì giá cổ phiếu sẽ tăng ở mức tạo được lợi nhuận cho cổ đông, vì giai đoạn suy thoái 40 năm sẽ bắt đầu trở lại. Tuy nhiên, vì cách định giá này áp dụng cho các công ty tăng trưởng ở mức 5% cũng như ở mức 25% nên nó không thay đổi ý nghĩa mà chúng tôi muốn trình bày; đó là, thị trường là một đốc công nghiêm khắc, và chỉ đạt kỳ vọng không thôi là chưa đủ để tạo được lợi nhuận có ý nghĩa.

6. Tất nhiên, trong suốt lịch sử lâu dài của cách doanh nghiệp thì trung bình, doanh nghiệp nào tăng trưởng nhanh hơn sẽ thu được lợi nhuận cao hơn. Tuy nhiên, doanh nghiệp tăng trưởng nhanh hơn sẽ tạo được lợi nhuận cao hơn so với doanh nghiệp tăng trưởng chậm hơn chỉ đối với các nhà đầu tư trong quá khứ. Những người mua khi tiềm năng tăng trưởng tương lai đã được chiết khấu vào giá cổ phiếu sẽ không nhận được lợi nhuận trên mức thị trường. Một bài tham khảo cho luận điểm này có thể được tìm thấy trong Expectations Investing: Reading Stock Prices for Better Returns (Boston: Harvard Business School Press, 2001) của Alfred Rappaport và Michael J. Mauboussin. Rappaport và Mauboussin chỉ dẫn cho nhà đầu tư các phương pháp để nhận ra khi nào kỳ vọng của thị trường đối với mức tăng trưởng của một công ty có thể không đúng.

7. Đây là giá đóng cửa thị trường cho cổ phiếu thường ngày 21 tháng 8 năm 2002. Không có gì đặc biệt vào ngày đó cả: Đó chỉ là ngày hoàn thành phân tích. HOLT Associates, một bộ phận của Credit Suisse First Boston (CSFB), đã thực hiện các tính toán này sử dụng hệ phương pháp nghiệp chủ áp dụng cho các dữ liệu tài chính công khai. Phần trăm tương lai là thước đo để tính xem bao nhiêu phần của giá cổ phiếu hiện tại quy cho các dòng tiền hiện tại và bao nhiêu phần là từ kỳ vọng của các nhà đầu tư về mức tăng trưởng và thành tích tương lai. Theo định nghĩa của CSFB/HOLT: Phần trăm tương lai là số phần trăm của tổng giá trị thị trường mà thị trường ấn định cho khoản

đầu tư kỳ vọng trong tương lai của công ty. Phần trăm tương lai là tổng giá trị thị trường (nợ cộng vốn cổ phần) trừ đi phần quy cho giá trị hiện tại của các tài sản và khoản đầu tư hiện có rồi chia cho tổng giá trị thị trường của nợ và vốn cổ phần. CSFB/HOLT tính giá trị hiện tại của các tài sản hiện có là giá trị hiện tại của các dòng tiền liên quan đến tài sản chậm lại và nhượng lại vốn luân chuyển không khấu hao liên quan. Phương pháp định giá HOLT CFROI bao gồm 40 năm suy thoái lợi nhuận tương đương với lợi nhuận trung bình của toàn thị trường. Phần trăm tương lai = [Tổng nợ và vốn cổ phần (thị trường) – Giá trị hiện tại của tài sản hiện có]/[Tổng nợ và vốn cổ phần (thị trường)].
8. Xem Stall Points (Washington, DC: Corporate Strategy Board, 1998).
9. Trong phần này, chúng tôi chỉ tập trung vào áp lực mà thị trường vốn cổ phần đòi hỏi các công ty tăng trưởng, nhưng còn có nhiều áp lực khác. Ở đây chúng tôi sẽ đề cập đến một vài áp lực khác. Thứ nhất, khi công ty đang tăng trưởng sẽ có thêm cơ hội cho nhân viên được đề bạt lên các vị trí quản lý đang để ngỏ. Do đó, tiềm năng tăng trưởng trong trách nhiệm và khả năng quản lý ở một doanh nghiệp đang tăng trưởng sẽ lớn hơn rất nhiều so với một doanh nghiệp trì trệ. Khi tăng trưởng chậm lại, nhà quản lý có cảm giác khả năng thăng tiến của mình sẽ không bị hạn chế bởi tài năng và thành tích cá nhân mà là bằng số năm từ giờ cho đến khi quản lý cấp trên của họ nghỉ hưu. Khi điều này xảy ra, nhiều nhân viên có năng lực có xu hướng rời công ty, ảnh hưởng đến khả năng tái tạo tăng trưởng của công ty. Đầu tư vào công nghệ mới cũng trở nên khó khăn. Khi doanh nghiệp đang tăng trưởng thiếu công suất và phải xây dựng nhà máy hoặc cửa hàng mới thì rất dễ để sử dụng công nghệ mới nhất. Khi công ty đã ngừng tăng trưởng và vượt quá công suất sản xuất thì các đề án đầu tư vào công nghệ mới thường là không ổn vì tổng chi phí vốn và chi phí sản xuất trung bình cho công nghệ mới được so sánh với chi phí biên tế để sản xuất trong một nhà máy đã khấu hao hoàn toàn. Kết quả là các doanh nghiệp đang tăng trưởng thường có lợi thế về công nghệ so với các đối thủ tăng trưởng chậm. Nhưng lợi thế này không hẳn là xuất phát từ tầm nhìn xa trông rộng của nhà quản lý mà là từ sự khác biệt trong tình huống giữa tăng trưởng với không tăng trưởng.
10. Minh chứng chi tiết cho đánh giá này được cung cấp ở ghi chú 1.
11. Xem ví dụ ở Strategies for Change: Logical Incrementalism (Homewood, IL: R.D. Irwin, 1980) của James Brian Quinn. Quinn đề xuất rằng bước đầu tiên mà các giám đốc doanh nghiệp cần làm để xây dựng doanh nghiệp mới là khuyến khích ý tưởng, sau đó phát triển ý tưởng hứa hẹn nhất và bỏ qua số còn lại. Theo quan điểm này, chìa khóa đến cải cách thành công nằm ở chỗ chọn đúng ý tưởng để phát triển – và quyết định đó phải dựa vào các cảm nhận trực giác phức tạp, có được nhờ kinh nghiệm. Công trình mới đây của Tom Peters (Thriving on Chaos: Handbook for a

Management Revolution [New York: Knopf/Random House, 1987]) khuyên các nhà quản lý cải cách "thất bại nhanh chóng" – để theo đuổi các ý tưởng kinh doanh mới trên quy mô nhỏ và theo một cách thu lại được phản hồi nhanh chóng về tính khả thi của ý tưởng. Những người ủng hộ cách tiếp cận này khuyên các lãnh đạo công ty không nên nản chí trước thất bại vì phải thử nhiều lần thì doanh nghiệp mới thành công mới có thể ra đời. Những người khác viện dẫn phép loại suy với tiến hóa sinh học, trong đó đột biến xảy ra theo những con đường có vẻ ngẫu nhiên. Giả thuyết tiến hóa thừa nhận rằng sinh vật đột biến phát triển hay chết đi là dựa trên sự phù hợp của nó với "môi trường lựa chọn" – các điều kiện trong đó nó phải cạnh tranh với các sinh vật khác để có được nguồn sống cần thiết. Do đó, tin rằng các cải cách tốt và xấu xuất hiện ngẫu nhiên, các nhà nghiên cứu này khuyên các lãnh đạo công ty tập trung vào thiết lập một "môi trường lựa chọn" trong đó các ý tưởng khả thi mới được sàng lọc khỏi các ý tưởng tồi càng nhanh càng tốt. Ví dụ như Gary Hamel ủng hộ thiết lập "Thung lũng Silicon bên trong" – một môi trường trong đó các kết cấu hiện có liên tục được phá dỡ rồi kết hợp lại theo cách mới và thử nghiệm để đạt được một kết cấu thực sự hiệu quả. (Xem Gary Hamel, Leading the Revolution [Boston: Harvard Business School Press, 2001].) Chúng tôi không phê phán các cuốn sách này. Với hiểu biết hiện tại, chúng có thể rất hữu ích vì nếu quá trình cải cách đúng là ngẫu nhiên thì các nhà quản lý sẽ có được một bối cảnh trong đó họ có thể đẩy nhanh tốc độ cải cách và thử nghiệm các ý tưởng. Nhưng nếu quá trình này về bản chất không phải ngẫu nhiên, theo ý kiến của chúng tôi, thì tập trung vào bối cảnh sẽ chỉ giải quyết được triệu chứng chứ không phải nguồn gốc vấn đề. Để lý giải điều này, hãy xem xét các nghiên cứu về khả năng trứ danh của 3M trong công cuộc thực hiện một loạt các cải cách tạo tăng trưởng. Một điểm nổi bật trong các nghiên cứu này là "quy luật 15%" của 3M: Ở 3M, nhiều nhân viên được phép dành 15% thời gian của mình để triển khai các ý tưởng của riêng họ về các dự án tăng trưởng mới. Khoảng thời gian "bê trễ" này được bù đắp bởi một dự toán đầu tư rải rác rộng khắp để nhân viên có thể đầu tư thử cho các động cơ tăng trưởng của mình. Nhưng chính sách này hướng dẫn được gì cho một kỹ sư ở 3M? Anh ta được cho 15% thời gian "bê trễ" để thiết lập các dự án tăng trưởng mới. Anh ta cũng được dặn rằng thứ mà anh ta nghĩ ra sẽ phải chịu các áp lực lựa chọn thị trường nội vi, rồi đến các áp lực lựa chọn thị trường ngoại vi. Tất cả đều là các thông tin hữu ích, nhưng không thông tin nào giúp anh ta nảy ra một ý tưởng hay quyết định xem ý tưởng nào là đáng theo đuổi. Thế bế tắc này là phổ biến đối với các nhà quản lý và nhà điều hành ở mọi cấp bậc trong tổ chức. Từ kỹ sư đến quản lý bậc trung, từ trưởng phòng đến CEO, chỉ tập trung vào tạo bối cảnh cho cải cách phù hợp với kết quả từ bối cảnh đó là chưa đủ. Rút cục thì các nhà quản lý phải tạo ra được một cái gì đó vững

chắc, và thành công của quá trình ấy phụ thuộc vào các quyết định của nhà quản lý. Tất cả các cách tiếp cận này tạo nên một “thoái lui vô hạn”. Bằng việc đưa thị trường “vào nội bộ”, thực ra ta đã tự chuốc lấy vấn đề: Các nhà quản lý làm thế nào để quyết định được ý tưởng nào sẽ được triển khai đến một mức nào đó mà ở đó chúng có thể chịu được các áp lực lựa chọn của thị trường nội vi? Đưa thị trường vào sâu bên trong cũng sẽ đặt ra vấn đề hóc búa tương tự. Rút cục thì các nhà cải cách phải quyết định xem họ sẽ tập trung vào làm gì và làm như thế nào – và những gì họ nên cân nhắc khi đưa ra quyết định chính là những gì ở trong hộp đen. Khi đó, chấp nhận tính ngẫu nhiên của cải cách không phải là bàn đạp hay con đường dẫn tới hiểu biết mà là rào cản. Tiến sĩ Gary Hamel là một trong những học giả đầu tiên nghiên cứu về vấn đề này lên tiếng với Giáo sư Christensen về khả năng rằng quản lý cải cách thực chất có tiềm năng mang lại kết quả dự đoán được. Chúng tôi xin cảm ơn ông vì các ý kiến rất hữu ích này.
12. Học giả giới thiệu các tác động này cho chúng tôi là Giáo sư Joseph Bower ở Trường Kinh doanh Harvard và Giáo sư Robert Burgelman ở Trường Kinh doanh Stanford. Chúng tôi mang ơn họ rất nhiều. Xem Joseph L. Bower, Managing the Resources Allocation Process (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1970); Robert Burgelman và Leonard Sayles, Inside Corporate Innovation (New York: Free Press, 1986); và Robert Burgelman, Strategy is Destiny (New York, Free Press, 2002).
13. Clayton M. Christensen và Scott D. Anthony, “What’s the BIG idea?” Case 9-602-105 (Boston: Harvard Business School, 2001).
14. Chúng tôi đã cố ý chọn các cụm từ như “tăng xác suất thành công” vì gây dựng doanh nghiệp có lẽ sẽ không bao giờ trở nên hoàn toàn dự đoán được vì ít nhất ba lý do. Lý do thứ nhất nằm ở bản chất của thương trường cạnh tranh. Các công ty mà hành động hoàn toàn dự đoán được sẽ bị đánh bại khá dễ dàng. Vì vậy, tất cả các công ty đều muốn hành động thật khó đoán. Lý do thứ hai là thách thức tính toán đi kèm với bất kỳ hệ thống nào có số lượng kết quả có thể xảy ra quá lớn. Cờ vua là một ví dụ về trò chơi hoàn toàn được định đoạt: Sau nước đi đầu tiên của quân trắng, quân đen sẽ luôn từ bỏ. Nhưng số lượng ván cờ có thể diễn ra và thách thức tính toán lớn đến nỗi ngay cả kết quả các ván cờ giữa các siêu máy tính cũng vẫn không thể dự đoán được. Lý do thứ ba nằm ở giả thuyết phức tạp, trong đó ngay cả các hệ thống đã xác định hoàn toàn không vượt qua khả năng tính toán của chúng ta vẫn có thể tạo ra các kết quả ngẫu nhiên. Đánh giá mức độ dự đoán được của kết quả cải cách và ý nghĩa của bất kỳ điều không chắc chắn còn lại nào vẫn còn là một thách thức về giả thuyết với các hàm ý thực tế quan trọng.
15. Thách thức cải thiện mức độ dự đoán được đã được giải quyết thành công phần nào nhờ khoa học tự nhiên. Nhiều ngành khoa học ngày nay có vẻ bị ảnh hưởng và xuống dốc – ví dụ như dự đoán được hoặc bị chi phối bởi

các luật nhân quả rõ ràng. Nhưng không phải lúc nào cũng vậy: Nhiều sự việc xảy ra trong thế giới tự nhiên có vẻ rất ngẫu nhiên và phức tạp đến không hiểu nổi đối với người cổ đại và các nhà khoa học thời kỳ đầu. Nghiên cứu bám chặt lấy phương pháp khoa học đã mang lại tính dự đoán được để từ đó đạt được nhiều tiến triển. Ngay cả khi các giả thuyết tiên tiến nhất của chúng ta đã thuyết phục được các nhà khoa học rằng thế giới này không hề tất định thì ít nhất các hiện tượng cũng xảy ra ngẫu nhiên theo cách dự đoán được. Ví dụ như các căn bệnh lây nhiễm trước đây dường như xuất hiện rất ngẫu nhiên. Con người không hiểu điều gì đã gây ra chúng. Ai sống, ai chết thật khó đoán định. Tuy kết quả có vẻ ngẫu nhiên nhưng quá trình dẫn đến kết quả thì không hề ngẫu nhiên – mà chỉ là không được hiểu đầy đủ. Ngày nay, với rất nhiều loại ung thư, xác suất sống sót của bệnh nhân chỉ có thể được diễn đạt bằng phần trăm, tương tự như trong thế giới của vốn đầu tư mạo hiểm. Tuy nhiên, lý do không phải vì kết quả không đoán định được, mà là chúng ta chưa hiểu được quá trình.

16. Peter Senge gọi các giả thuyết là các mô hình trí tuệ (xem Peter Senge, The Fifth Discipline [New York: Bantam Doubleday Dell, 1990]). Chúng tôi đã cân nhắc việc sử dụng thuật ngữ mô hình trong cuốn sách này nhưng cuối cùng đã chọn dùng từ giả thuyết. Chúng tôi làm vậy để khuyến khích người đọc coi trọng một thứ thực sự có giá trị.

17. Một bài mô tả đầy đủ về quá trình xây dựng giả thuyết cũng như cách các tác giả và viện sĩ kinh doanh lờ đi và vi phạm các nguyên tắc cơ bản của quá trình này có thể được tìm thấy trong một bài nghiên cứu hiện đang được duyệt, "The Process of Theory Building" của Clayton Christensen, Paul Carlile và David Sundahl. Các bản in giấy hoặc điện tử hiện có ở văn phòng của Giáo sư Christensen, cchristensen@hbs.edu. Chúng tôi đã dựa vào một số học giả để tổng hợp mô hình xây dựng giả thuyết được trình bày trong nghiên cứu này (và được tóm tắt rất ngắn gọn trong cuốn sách này), theo thứ tự bảng chữ cái là: E. H. Carr, What Is History? (New York: Vintage Books, 1961); K. M. Eisenhardt, "Building Theories from Case Study Research," Academy of Management Review 14, no. 4 (1989): 532–550; B. Glaser and A. Straus, The Discovery of Grounded Theory: Strategies of Qualitative Research (London: Wiedenfeld and Nicholson, 1967); A. Kaplan, The Conduct of Inquiry: Methodology for Behavioral Research (Scranton, PA: Chandler, 1964); R. Kaplan, "The Role for Empirical Research in Management Accounting," Accounting, Organizations and Society 4, no. 5 (1986): 429–452; T. Kuhn, The Structure of Scientific Revolutions (Chicago: University of Chicago Press, 1962); M. Poole and A. Van de Ven, "Using Paradox to Build Management and Organization Theories," Academy of Management Review 14, no. 4 . 1989): 562–578; K. Popper, The Logic of Scientific Discovery (New York: Basic Books, 1959); F.

Roethlisberger, The Elusive Phenomena (Boston: Harvard Business School Division of Research, 1977); Arthur Stinchcombe, "The Logic of Scientific Inference," chapter 2 in Constructing Social Theories (New York: Harcourt, Brace & World, 1968); Andrew Van de Ven, "Professional Science for a Professional School," in Breaking the Code of Change, eds. Michael Beer and Nitin Nohria (Boston: Harvard Business School Press, 2000); Karl E. Weick, "Theory Construction as Disciplined Imagination," Academy of Management Review 14, no. 4, (1989): 516–531; and R. Yin, Case Study Research (Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1984).

18. Điều chúng tôi muốn nói là thành công của một giả thuyết phải được đo bằng độ chính xác khi nó dự đoán kết quả qua một loạt các tình huống mà các nhà quản lý gặp phải. Do đó, chúng tôi không tìm kiếm "sự thật" theo nghĩa tuyệt đối; tiêu chuẩn của chúng tôi là tính thực tiễn và hữu ích. Nếu giúp các nhà quản lý đạt được thành công mong muốn thì chúng tôi đã thành công. Đo mức độ thành công của các giả thuyết dựa trên tính hữu ích của chúng là một truyền thống được đánh giá cao trong triết lý khoa học, được thể hiện đầy đủ nhất trong chủ nghĩa thực chứng logic. Xem R. Carnap, Empiricism, Semantics and Ontology (Chicago: University of Chicago Press, 1956); W. V. O. Quine, Two Dogmas of Empiricism (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1961); and W. V. O. Quine, Epistemology Naturalized. (New York: Columbia University Press, 1969).

19. Đây là một thiếu sót nghiêm trọng của nhiều nghiên cứu về quản lý. Các nhà kinh tế lượng gọi đây là "lấy mẫu trên biến số lệ thuộc". Nhiều tác giả cũng như nhiều người tự coi mình là các viện sĩ nghiêm túc đều háo hức chứng minh giá trị của các giả thuyết của mình đến nỗi cố tình bỏ qua phát hiện về những điều bất thường. Trong nghiên cứu tình huống, điều này được thực hiện bằng cách cẩn thận lựa chọn các ví dụ chứng minh cho giả thuyết. Trong các nghiên cứu học thuật chính quy hơn thì điều này được thực hiện bằng cách bỏ qua các dữ liệu không phù hợp với "giá trị ngoại lệ" của mô hình và tìm cách biện hộ cho việc loại bỏ chúng khỏi phân tích thống kê. Cả hai cách làm này đều hạn chế nghiêm trọng tính hữu ích của những gì được viết ra. Thực ra, chính phát hiện về hiện tượng mà giả thuyết hiện tại không giải thích được sẽ giúp các nhà nghiên cứu xây dựng giả thuyết tốt hơn dựa trên một kế hoạch phân loại tốt hơn. Chúng ta cần nghiên cứu tìm ra sự dị thường chứ không phải để bỏ qua sự dị thường. Chúng tôi đã khuyến khích các nghiên cứu sinh đang tìm kiến câu hỏi nghiên cứu tiềm năng cho bài luận văn của mình chỉ cần đặt câu hỏi khi nào một giả thuyết "kỳ cục" không sử dụng được – ví dụ như "Khi nào tái kỹ nghệ quy trình là một ý tưởng tồi?" hoặc "Liệu bạn có bao giờ muốn thuê ngoài một việc là thế mạnh cơ bản của bạn, và tự làm một việc không phải thế mạnh của mình?" Đặt ra các câu hỏi như vậy gần như luôn luôn cải thiện căn cứ của giả thuyết ban đầu. Cơ hội

cải thiện hiểu biết này thường tồn tại ngay cả trong các bài nghiên cứu tốt nhất. Ví dụ như một kết luận quan trọng trong cuốn Từ tốt đến vĩ đại (New York: HarperBusiness, 2001) của Jim Collins là các nhà điều hành của các công ty thành công này không phải là những con người hào nhoáng và đầy lôi cuốn, mà là những con người khiếm tốn biết tôn trọng ý kiến của người khác. Một cơ hội tốt để phát triển căn cứ nghiên cứu của Collins là đặt câu hỏi “Có khi nào bạn thực sự không muốn có một CEO khiêm tốn, kém lôi cuốn không?” Chúng tôi nghĩ là có – và xác định các tình huống khác nhau trong đó cá tính và tính khiêm tốn là ưu điểm hoặc nhược điểm sẽ giúp ích rất nhiều cho ban giám đốc.

20. Chúng tôi muốn cảm ơn Matthew Christensen của Tập đoàn Tư vấn Boston vì đã gợi ý dùng ví dụ từ ngành hàng không này để giải thích vì sao phân loại đúng cách là nền tảng để mang lại tính dự đoán được. Hãy để ý tầm quan trọng của việc các nhà nghiên cứu đã phát hiện ra các tình huống trong đó các cơ chế cất cánh và ổn định không giúp chuyến bay thành công. Chính công cuộc tìm kiếm thất bại đã khiến thành công trở nên khả thi vững chắc như vậy. Không may là nhiều người nghiên cứu về quản trị lại có vẻ mong muốn không phải chỉ ra những trường hợp mà giả thuyết của họ không dự đoán được chính xác. Họ tránh nghiên cứu những điều dị thường thay vì tìm kiếm sự dị thường và vì vậy góp phần gia tăng sự khó đoán định. Vì vậy, phần lớn sự khó đoán định trong gây dựng doanh nghiệp tồn tại là do chính những người nghiên cứu và viết lách về các vấn đề này. Đôi khi chúng tôi cũng chịu thua vấn đề đó. Chúng tôi khẳng định rằng trong quá trình phát triển và cải thiện các giả thuyết trong cuốn sách này, chúng tôi thực sự đã cố gắng phát hiện các trường hợp ngoại lệ và dị thường mà giả thuyết không dự đoán được; nhờ đó, chúng tôi đã cải thiện đáng kể các giả thuyết này. Nhưng dị thường vẫn tồn tại. Ý thức được điều này, chúng tôi đã ghi chú lại trong sách. Nếu có độc giả nào quen thuộc với các dị thường mà các giả thuyết này chưa lý giải được thì hãy giải thích cho chúng tôi, để chúng ta có thể cùng nhau cải thiện mức độ dự đoán được khi xây dựng doanh nghiệp.

21. Ví dụ như trong các nghiên cứu về cách các công ty giải quyết thay đổi về công nghệ, các nhà nghiên cứu trước đây đề xuất phân loại theo thuộc tính, chẳng hạn như thay đổi lượng gia và thay đổi đẳng phương, thay đổi sản phẩm và thay đổi quy trình. Mỗi cách phân loại dùng cho một giả thuyết khác nhau dựa trên sự tương quan, xem các công ty mới thành lập và các công ty lâu năm bị ảnh hưởng bởi thay đổi như thế nào, và mỗi cách tương ứng với một sự cải thiện trong khả năng dự đoán so với kế hoạch phân loại trước đó. Ở giai đoạn này của quá trình, hiếm khi có một giả thuyết được nhất trí là tốt nhất vì hiện tượng có quá nhiều thuộc tính. Các học giả của quá trình này đã quan sát thấy rằng sự hỗn loạn này là một giai đoạn quan trọng nhưng không tránh khỏi khi xây dựng giả thuyết. Xem Thomas Kuhn, The

Structure of Scientific Revolutions (Chicago: University of Chicago Press, 1962). Kuhn ghi chép đầy đủ nỗ lực của những người ủng hộ các giả thuyết đối đầu khác ở giai đoạn này trước khi tiến tới một mô hình. Thêm vào đó, một trong những cuốn sách có ảnh hưởng lớn nhất về nghiên cứu quản trị và khoa học xã hội đã được Barney G. Glaser và Anselm L. Strauss viết nên (The Discovery of Grounded Theory: Strategies of Qualitative Research [London: Wiedenfeld and Nicholson, 1967]). Dù họ đặt tên cho khái niệm mấu chốt của mình là "giả thuyết vững chắc" nhưng cuốn sách thực ra được viết về phân loại, vì quá trình này là trọng tâm để xây dựng giả thuyết đúng đắn. Thuật ngữ "giả thuyết độc lập" của họ cũng giống như thuật ngữ "nhóm loại dựa vào thuộc tính" của chúng tôi. Họ mô tả cách một nhóm các nhà nghiên cứu cuối cùng đã thành công trong việc biến hiểu biết của mình thành "giả thuyết chính thức" mà chúng tôi gọi là "nhóm loại dựa vào tình huống".

22. Clayton M. Christensen, The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail (Boston: Harvard Business School Press, 1997).

23. Các nhà quản lý cần biết liệu một giả thuyết có áp dụng được cho trường hợp của họ hay không, liệu họ có nên tin nó không. Một cuốn sách rất hữu ích về vấn đề này là Case Study Research: Design and Methods (Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1984) của Robert K. Yin. Từ khái niệm của Yin, chúng tôi kết luận rằng tính ứng dụng của một giả thuyết (mà Yin gọi là giá trị ngoài) được thiết lập bởi kế hoạch phân loại hợp lý của nó. Không còn cách nào khác để đánh giá xem giả thuyết áp dụng hay không áp dụng được ở đâu. Để lý giải, hãy xem xét mô hình cải cách đột phá được sinh ra từ nghiên cứu về ngành sản xuất ổ đĩa trong các chương đầu tiên của cuốn The Innovator's Dilemma. Tất nhiên, mối bận tâm mà các độc giả của nghiên cứu này nêu ra là liệu giả thuyết đó có áp dụng được cho các ngành khác hay không. Cuốn The Innovator's Dilemma đã cố gắng giải quyết các mối bận tâm này bằng cách cho thấy chính giả thuyết giải thích vì sao ai thành công hay thất bại trong ngành sản xuất ổ đĩa cũng giải thích được những gì xảy ra trong ngành sản xuất máy xúc cơ học, thép, bán lẻ, xe máy, phần mềm kế toán, điều khiển mô tô, máy tính và điều trị tiểu đường. Các ngành đa dạng này được lựa chọn để củng cố tính ứng dụng của giả thuyết. Nhưng làm vậy cũng không hết được các mối bận tâm. Độc giả tiếp tục hỏi liệu giả thuyết này có áp dụng được cho hóa học, phần mềm cơ sở dữ liệu, v.v... hay không. Áp dụng bất kỳ giả thuyết nào cho các ngành khác nhau không thể chứng minh được tính ứng dụng của nó vì nó sẽ luôn khiến các nhà quản lý tự hỏi liệu tình huống hiện tại còn điều gì khiến giả thuyết không tin cậy được. Một số nhà nghiên cứu học thuật, với nỗ lực không vượt quá tính đúng đắn của những gì họ có thể khẳng định và không khẳng định, đã tốn rất nhiều công sức để xác định các "điều kiện ranh giới" trong đó khám phá của họ có thể

tin cậy được. Làm vậy là rất tốt, nhưng nếu họ không tự xác định các tình huống nào khác nằm ngoài các "điều kiện ranh giới" trong nghiên cứu của chính mình thì họ đã hạn chế những gì mình có thể đóng góp cho một giả thuyết hữu ích.

24. Một ví dụ về tầm quan trọng của việc phân loại đúng có thể thấy được khi đặt cạnh nhau hai cuốn sách được viết bởi các sinh viên rất thông minh về quản trị và cạnh tranh, tạo nên các trường hợp với các giải pháp hoàn toàn đối lập cho một vấn đề. Các nhóm nghiên cứu giải quyết cùng một vấn đề cơ bản – thách thức tạo ra tăng trưởng lợi nhuận lâu dài. Trong cuốn Creative Destruction (New York: Currency/Doubleday, 2001), Richard Foster và Sarah Kaplan nêu luận điểm rằng nếu các doanh nghiệp muốn tăng trưởng bền vững với tỷ lệ ngang bằng với thị trường thì họ phải sẵn sàng khám phá các mô hình kinh doanh mới và đối mặt với sự hỗn độn làm nên thị trường vốn. Cùng lúc, một nghiên cứu xuất sắc khác là Profit from the Core (Boston: Harvard Business School Press, 2001) của các nhà cố vấn ở Bain là Chris Zook và James Allen cũng dựa vào bằng chứng hiện tượng học ấy – rằng chỉ một phần rất nhỏ trong số các công ty là có thể duy trì lợi nhuận cao hơn mức thị trường trong một thời gian đủ dài. Nhưng cuốn sách của họ lại khuyến khích các công ty tập trung vào củng cố các dự án hiện tại hơn là cố gắng dự đoán hay thậm chí là phản ứng trước sự thất thường của các nhà đầu tư vốn cổ phần bằng cách nỗ lực tạo tăng trưởng mới ở các thị trường kém liên quan hơn. Trong khi Foster và Kaplan thúc đẩy kết quả về mức độ phù hợp tăng trưởng trong quá khứ trong bối cảnh cạnh tranh liên tục và ủng hộ thay đổi trong tình hình cấp bách hiện nay, thì Zook và Allen giữ quan điểm rằng tập trung vẫn là muôn thuở và là chìa khóa dẫn đến thành công. Quan điểm của họ loại trừ lẫn nhau. Chúng ta nên nghe theo lời khuyên của ai? Hiện tại, các nhà quản lý đang vật lộn với vấn đề về tăng trưởng không có lựa chọn nào khác ngoài cách đi theo một phe dựa trên danh tiếng của tác giả và lời giới thiệu trên bìa sách. Câu trả lời là có một cơ hội lớn để các nhà nghiên cứu theo hướng tình huống đi lên từ nền tảng quý giá mà hai nhóm tác giả này thiết lập nên. Câu hỏi cần được trả lời giờ đây là: Trong tình huống nào thì tập trung vào hoặc gần cốt lõi sẽ mang lại lợi nhuận và tăng trưởng bền vững, và khi nào thì nên đi theo hướng rộng hơn của Foster?

1. Chúng tôi đã đề cập ở chương 1 rằng trong các giai đoạn đầu khi xây dựng giả thuyết, các học giả chỉ có thể đề xuất các phân nhóm được xác định bởi thuộc tính của hiện tượng. Các nghiên cứu đó là những bước đi quan trọng trong quá trình. Một cuốn sách quan trọng trong số đó là Richard Foster, Innovation: The Attacker's Advantage (New York: Summit Books, 1986). Một nghiên cứu khác dự đoán rằng các doanh nghiệp đi đầu sẽ thất bại khi xuất hiện một cải cách chứa đựng những công nghệ hoàn toàn mới. Xem Michael L. Tushman and Philip Anderson, "Technological Discontinuities

and Organizational Environments," Administrative Science Quarterly 31 (1986). Nghiên cứu của Giáo sư James M. Utterback của MIT và các đồng nghiệp về các thiết kế vượt trội đã có công đưa giả thuyết này đến chỗ phân loại dựa trên tình huống. Ví dụ có thể xem James M. Utterback and William J. Abernathy, "A Dynamic Model of Process and Product Innovation" Omega 33, no. 6 (1975): 639–656; và Clayton M. Christensen, Fernando F. Suarez, and James M. Utterback, "Strategies for Survival in Fast-Changing Industries," Management Science 44, no. 12 (2001): 207–220.
2. Các khách hàng đòi hỏi là những khách hàng sẵn sàng trả cho những cải tiến về một số mặt của sản phẩm – tốc độ nhanh hơn, kích thước nhỏ hơn, độ tin cậy cao hơn, v.v... Các khách hàng ít đòi hỏi hoặc không đòi hỏi là những khách hàng muốn trao đổi kiểu khác, chấp nhận hiệu quả thấp hơn (tốc độ chậm hơn, kích thước lớn hơn, độ tin cậy thấp hơn, v.v...) để đổi lấy giá thấp hơn tương ứng. Chúng tôi biểu thị chúng là các đường thẳng vì theo thực nghiệm, khi được vẽ trên giấy kẻ thì chúng đúng là đường thẳng, cho thấy rằng khả năng tận dụng cải tiến của chúng ta tăng với tốc độ cấp số mũ – tuy vẫn là một tốc độ chậm hơn so với tiến bộ công nghệ.
3. Sau khi theo dõi các sinh viên và nhà quản lý đọc, hiểu và nói về sự khác biệt giữa công nghệ bền vững và đột phá này, chúng tôi đã nhận thấy xu hướng chung của con người là tiếp nhận một khái niệm, dữ liệu hoặc lối suy nghĩ mới và biến đổi nó sao cho phù hợp với mô hình trong đầu họ. Vì vậy, nhiều người đã đánh đồng thuật ngữ cải cách bền vững của chúng tôi với cấu trúc cải cách "lượng gia" của họ, và đánh đồng thuật ngữ công nghệ đột phá với các từ cấp tiến, đột phá, sáng tạo hoặc khác biệt. Sau đó họ kết luận rằng các ý tưởng phá vỡ (theo như họ định nghĩa thuật ngữ này) là đầu tư tốt và xứng đáng. Chúng tôi rất tiếc là điều này đã xảy ra vì kết quả nghiên cứu của chúng tôi gắn liền với một định nghĩa cụ thể của tính phá vỡ, như đã được nêu ở trên. Vì lý do đó mà trong cuốn sách này chúng tôi đã thay thuật ngữ công nghệ đột phá bằng cải cách đột phá – để giảm thiểu khả năng độc giả biến đổi khái niệm này cho phù hợp với những gì mà chúng tôi tin là một cách phân loại tình huống không đúng.
4. Cuốn The Innovator's Dilemma nêu rằng các doanh nghiệp lớn mạnh chỉ có thể trụ vững ở vị trí đầu ngành khi gặp phải công nghệ đột phá khi các doanh nghiệp lớn thành lập một tổ chức hoàn toàn riêng biệt và cho nó đặc quyền được tự do xây dựng một dự án hoàn toàn mới với một mô hình kinh doanh hoàn toàn mới. Vì vậy, IBM có thể trụ vững ở vị trí đầu ngành khi máy tính mini phá vỡ máy tính lớn vì họ cạnh tranh ở thị trường máy tính mini với một đơn vị kinh doanh khác. Khi máy tính cá nhân ra đời, IBM đối phó với phá vỡ đó bằng cách thiết lập một đơn vị kinh doanh tự trị ở Florida. Hewlett-Packard vẫn dẫn đầu ngành sản xuất máy in vì đã thiết lập một bộ phận sản xuất và bán máy in phun mực hoàn toàn không lệ thuộc vào bộ

phận sản xuất máy in ở Boise, nơi sản xuất và bán máy in laze. Từ khi cuốn The Innovator's Dilemma được xuất bản, một loạt các công ty phải đối mặt với phá vỡ đã thành công trong việc trở thành những người dẫn đầu trong làn sóng phá vỡ nhắm vào họ bằng cách thiết lập các đơn vị tổ chức riêng rẽ để đối phó với phá vỡ. Charles Schwab trở thành hãng môi giới trực tuyến hàng đầu; Teradyne, hãng sản xuất thiết bị kiểm tra chất bán dẫn, đứng đầu ngành sản xuất máy kiểm tra máy tính cá nhân; và Intel giới thiệu chip Celeron, đòi lại phân khúc thấp của thị trường vi xử lý. Chúng tôi hy vọng rằng nhiều công ty lớn học được cách đối phó với phá vỡ qua các đơn vị kinh doanh độc lập khi phải đối mặt với các cơ hội phá vỡ, lợi thế vốn thuộc về các doanh nghiệp mới và người cấp vốn của họ sẽ chuyển sang cho các doanh nghiệp đầu ngành đang tìm kiếm cơ hội tăng trưởng mới.

5. Một ngoại lệ cho điều này được tìm thấy ở Nhật Bản, nơi một vài nhà máy phức hợp sau này đã mua lại các công ty thép nhỏ.

6. Quan điểm đơn giản của các nhà kinh tế học rằng giá được xác định là điểm giao nhau của đường cung và cầu giải thích cho hiện tượng này. Giá hướng về chi phí tiền mặt của nhà sản xuất biên tế (hay chi phí cao hơn); công suất của nhà sản xuất này là cần thiết để lượng cầu đáp ứng được lượng cung. Khi các nhà sản xuất biên tế là các nhà máy phức hợp chi phí cao thì các nhà máy nhỏ có thể kiếm lợi nhuận từ cốt thép. Khi các nhà sản xuất biên tế là các nhà máy nhỏ thì giá cốt thép tụt dốc. Cơ chế tương tự đã phá hỏng lợi nhuận tạm thời của các nhà máy nhỏ ở mỗi phân khúc thị trường, như đã được mô tả ở trên.

7. Việc giảm chi phí hiếm khi tạo được lợi thế cạnh tranh được biện luận đầy thuyết phục trong Michael Porter, "What Is Strategy?" Harvard Business Review, November–December 1996, 61–78.

8. Chúng tôi khuyên đọc Steven C. Wheelwright and Kim B. Clark, Revolutionizing New Product Development (New York: The Free Press, 1992); Stefan Thomke, Experimentation Matters: Unlocking the Potential of New Technologies for Innovation (Boston: Harvard Business School Press, 2003); Stefan Thomke and Eric von Hippel, "Customers as Innovators: A New Way to Create Value," Harvard Business Review, April 2002, 74–81; and Eric von Hippel, The Sources of Innovation (New York: Oxford University Press, 1988).

9. Mô hình này giải thích khá rõ ràng vì sao các công ty hàng không lớn ở Mỹ thu được ít lợi nhuận như vậy. Southwest Airlines gia nhập với tư cách một nhà phá vỡ thị trường mới (khái niệm được định nghĩa ở chương 3), cạnh tranh ở Texas nhằm thu hút những hành khách đáng lẽ đã không chọn bay mà thay vào đó là ô tô và xe buýt. Hãng hàng không này đã thận trọng chọn các sân bay nhỏ, tránh cạnh tranh trực tiếp với các hãng lớn. Chính các nhà phá vỡ cấp thấp trong ngành này – các hãng hàng không như JetBlue,

AirTran, People Express, Florida Air, Reno Air, Midway, Spirit, Presidential và nhiều hãng khác – đã gây ra sự kém lợi nhuận ấy. Khi các doanh nghiệp đứng đầu ở hầu hết các ngành khác bị tấn công bởi các nhà phá vỡ cấp thấp, họ có thể bỏ lên thị trường cấp cao và vẫn có lãi (và thường là tăng lãi) trong một thời gian. Các công ty thép phức hợp tiến lên thị trường cấp cao tránh khỏi các nhà máy nhỏ. Các cửa hàng bách hóa toàn dịch vụ tiến lên thị trường cao cấp của quần áo, nội thất và mỹ phẩm khi các cửa hàng bách hóa chiết khấu tấn công các loại hàng xài bền có thương hiệu như phần cứng, sơn, đồ chơi, hàng thể thao và dụng cụ nhà bếp ở phân khúc lợi nhuận thấp của hỗn hợp hàng hóa. Ngày nay các cửa hàng bách hóa chiết khấu như Target và Wal-Mart đang tiến lên thị trường cao cấp của quần áo, nội thất và mỹ phẩm khi các nhà chiết khấu hàng xài bền như Circuit City, Toys ‘R Us, Staples, Home Depot và Ktchens Etc. tấn công phân khúc thị trường thấp; v.v... Vấn đề trong ngành hàng không là các hãng lớn không thể tiến lên thị trường cao cấp. Cơ cấu chi phí cố định cao của họ khiến họ không thể bỏ phân khúc thị trường thấp. Vì vậy, các nhà phá vỡ thị trường thấp tấn công dễ dàng; tuy nhiên, khi một trong số họ đã trở nên lớn mạnh thì các hãng lớn sẽ tuyên bố rằng thế là đủ, và quay ra chiến đấu. Chính vì vậy mà chưa có nhà phá vỡ cấp thấp nào tồn tại được hơn vài năm. Nhưng vì phá vỡ cấp thấp bởi các công ty mới có thể được thực hiện dễ dàng đến vậy nên các hãng lớn không bao giờ có thể tăng giá cấp thấp lên mức lợi nhuận hấp dẫn.

10. Quá trình này được thuật lại trong một nghiên cứu tuyệt vời của Richard S. Rosenbloom, “From Gears to Chips: The Transformation of NCR and Harris in the Digital Era”, Harvard Business School Business History Seminar, Boston, 1988.

11. Sẽ thật ngu ngốc khi tuyên bố rằng không thể thiết lập các công ty tăng trưởng mới bằng một chiến lược bền vững, vượt qua cạnh tranh. Nói chính xác hơn là khả năng thành công là rất thấp. Nhưng một số công ty mới bền vững đã thành công. Ví dụ, tập đoàn EMC đã chiếm thị phần thiết bị lưu trữ dữ liệu cao cấp của IBM trong những năm 1990 bằng một kết cấu sản phẩm khác với IBM. Nhưng như những gì chúng tôi được biết, các sản phẩm của EMC tốt hơn IBM ở chính những ứng dụng mà IBM phục vụ. Máy in laze của Hewlett-Packard là một công nghệ bền vững đối với máy in ma trận, một thị trường do Epson thống trị. Nhưng Epson đã bỏ lỡ nó. Động cơ máy bay phản lực là một cải cách triệt để nhưng bền vững đối với động cơ pittông. Hai nhà sản xuất động cơ pittông là Rolls-Royce và Pratt & Whitney đã chuyển sang sản xuất máy bay phản lực thành công. Các hãng khác, chẳng hạn như Ford, thì không như vậy. General Electric là người mới trong cuộc cách mạng máy bay phản lực và trở nên rất thành công. Đây là những điều bất thường mà giả thuyết phá vỡ không thể giải thích. Tuy hướng của chúng tôi là coi như hầu hết các nhà quản lý lúc nào cũng kiểm soát doanh nghiệp

của mình và quản lý nó một cách hiệu quả nhưng đôi khi họ cũng có thể bỏ qua cơ hội.
12. Điều này phần nào giải thích tại sao Dell Computer đã phá vỡ thành công đến vậy – vì họ đã tiến lên thị trường cấp cao để cạnh tranh với các nhà sản xuất máy tính trạm và server với chi phí cao, chẳng hạn như Sun Microsystems. Ngược lại, Gateway không phát đạt được như vậy dù ban đầu có mô hình kinh doanh tương tự vì họ không tiến lên thị trường cao cấp mạnh mẽ bằng và bị mắc kẹt với các chi phí không phân hóa được khi bán máy tính không phân hóa được. Chúng tôi tin rằng hiểu biết này là một phụ lục hữu ích cho quan điểm ban đầu của giáo sư Michael Porter rằng có hai loại chiến lược khả thi – khác biệt hóa và chi phí thấp (Michael Porter, Competitive Strategy [New York: Free Press, 1980]). Nghiên cứu về phá vỡ bổ sung một phương diện động lực cho công trình của Porter. Về cơ bản, một chiến lược chi phí thấp chỉ mang lại lợi nhuận hấp dẫn cho đến khi các đối thủ cạnh tranh chi phí cao hơn đã bị đẩy ra khỏi một phân khúc của thị trường. Sau đó, đối thủ chi phí thấp cần phải tiến lên thị trường cao cấp để có thể cạnh tranh lại với các đối thủ chi phí cao hơn. Nếu không thể tiến lên thị trường cao cấp, chiến lược chi phí thấp trở thành chiến lược chi phí tương đương.
13. Xem Clayton M. Christensen, The Innovator's Dilemma (Boston: Harvard Business School Press, 1997), 130.
14. Khái niệm mạng lưới giá trị được giới thiệu trong Clayton M. Christensen, "Value Networks and the Impetus to Innovate," chương 2 cuốn The Innovator's Dilemma. Giáo sư Richard S. Rosenbloom của Trường Kinh doanh Harvard ban đầu đã nhận thấy sự tồn tại của các mạng lưới giá trị khi cố vấn cho nghiên cứu ban đầu của Christensen. Trong nhiều cách, tình huống trong một mạng lưới giá trị tương ứng với một "thế cân bằng Nash", được phát triển bởi John Nash (người đã đoạt giải Nobel và sau này càng trở nên nổi tiếng hơn qua bộ phim A Beautiful Mind). Trong thế cân bằng Nash, với hiểu biết của Công ty A về chiến lược tối ưu, tư lợi (lợi nhuận tối đa) của mỗi công ty còn lại trong hệ thống, Công ty A không thể thấy được chiến lược nào tốt hơn cho mình hơn là chiến lược mà nó đang theo đuổi. Điều này cũng đúng cho tất cả các công ty khác trong hệ thống. Vì vậy, không công ty nào có động lực để thay đổi hướng đi, và do đó cả hệ thống sẽ khá chậm thay đổi. Khi các công ty trong một mạng lưới giá trị đang ở thế cân bằng Nash, nó hạn chế mức độ nhanh chóng mà khách hàng có thể bắt đầu tận dụng các cải tiến mới. Ứng dụng này của thế cân bằng Nash đối với hiểu biết về cải cách mới đây đã được giới thiệu trong Bhaskar Chakravorti, The Slow Pace of Fast Change (Boston: Harvard Business School Press, 2003). Tuy Chakravorti không tự xâu chuỗi lại nhưng khái niệm của ông là một cách tốt để hình dung hai điều về mô hình cải cách phá vỡ. Nó giải thích vì sao tốc độ

phát triển công nghệ vượt quá khả năng tận dụng phát triển ấy của khách hàng. Nó cũng giải thích vì sao cạnh tranh với khách hàng không tiêu thụ, tạo ra một mạng lưới giá trị hoàn toàn mới, về lâu dài thường là cách dễ dàng hơn để tấn công một thị trường ổn định.

15. Một vài người thỉnh thoảng đã kết luận rằng khi người dẫn đầu không bị phá vỡ tiêu diệt ngay lập tức thì các tác động của phá vỡ đã phần nào ngừng hoạt động, còn những kẻ tấn công thì đang bị kìm chân. (Ví dụ, xem Constantinos Charitou and Constantinos Markides, "Responses to Disruptive Strategic Innovation," MIT Sloan Management Review, Winter 2003, 55.) Các kết luận này phản ánh một cách hiểu nông cạn về hiện tượng này, vì phá vỡ là một quá trình chứ không phải một sự kiện. Các tác động đang hoạt động mọi lúc mọi nơi. Ở một số ngành, các tác động phải mất vài thập kỷ để gây ảnh hưởng lên toàn ngành. Trong các trường hợp khác, chúng có thể chỉ mất vài năm. Nhưng các tác động – thực ra chính là việc chạy theo lợi nhuận tương đương với lợi thế cạnh tranh – luôn hoạt động. Tương tự như vậy, đôi khi các tác giả khác đã nhận thấy rằng doanh nghiệp đầu ngành thực ra không bị phá vỡ tiêu diệt mà lại bắt kịp làn sóng rất thuần thục. Vì vậy họ kết luận rằng giả thuyết phá vỡ là sai lầm. Kết luận này cũng không đúng. Khi ta thấy máy bay bay trên trời, nó không bác bỏ định luật hấp dẫn. Lực hấp dẫn vẫn có tác động đối với chiếc máy bay đang bay – chỉ có điều các kỹ sư đã tìm ra cách đối phó với tác động ấy. Khi ta thấy một công ty phá vỡ thành công thì đó là vì đội ngũ quản lý đã tìm ra cách khai thác các tác động dẫn đến thành công.

16. Xem Clayton M. Christensen and Richard S. Tedlow, "Patterns of Disruption in Retailing," Harvard Business Review, January–February 2000, 42– 45.

17. Cuối cùng thì Wal-Mart đã có thể thiết lập các quá trình xoay vòng tài sản nhanh hơn Kmart. Điều này cho phép họ đạt lợi nhuận cao hơn ở mức lợi nhuận cận biên tương đương, cho Wal-Mart tốc độ tăng trưởng bền vững cao hơn.

18. Các doanh nghiệp ở vị trí của các cửa hàng bách hóa toàn dịch vụ có thể trốn tránh phá vỡ dễ dàng hơn rất nhiều so với đứng lại chiến đấu là vì trong tương lai gần, xoay vòng tài sản và hàng tồn kho rất khó thay đổi. Các cửa hàng bách hóa toàn dịch vụ cung cấp cho khách hàng lựa chọn sản phẩm rộng lớn hơn rất nhiều (nhiều đơn vị hàng hóa tồn kho hơn cho mỗi loại hàng), không tránh khỏi làm giảm xoay vòng hàng tồn kho. Các cửa hàng chiết khấu không chỉ cung cấp phạm vi hàng hóa hẹp hơn, chỉ tập trung vào các mặt hàng xoay vòng nhanh nhất, mà cơ sở hạ tầng hữu hình của họ thường cũng sắp xếp tất cả hàng hóa ở tầng bán hàng. Ngược lại, các cửa hàng bách hóa thường phải duy trì các buồng kho để cung cấp hàng thay thế cho số lượng hàng hóa hạn chế được đặt trên những kệ hàng đầy ắp của họ.

Vì vậy, khi các cửa hàng chiết khấu phá vỡ xâm chiếm một phân khúc hỗn hợp hàng hóa của họ từ bên dưới, các cửa hàng bách hóa không thể ngay lập tức giảm biên lợi và đẩy nhanh xoay vòng. Tiến lên thị trường cao cấp nơi biên lợi vẫn còn đủ cao luôn là lựa chọn khả thi và hấp dẫn hơn.

19. Các phá vỡ cấp thấp là ví dụ trực tiếp về điều mà nhà kinh tế học Joseph Schumpeter gọi là "phá hủy sáng tạo". Các phá vỡ cấp thấp giúp nhanh chóng giảm thiểu chi phí trong một ngành – nhưng chỉ đạt được khi các doanh nghiệp mới tiêu diệt các doanh nghiệp lớn mạnh. Ngược lại, phá vỡ thị trường mới là một giai đoạn sáng tạo quan trọng – tiêu thụ mới – trước khi tiêu diệt tiêu thụ cũ.

20. Để tìm hiểu sâu hơn về tác động vĩ mô của phá vỡ, xem Clayton M. Christensen, Stuart L. Hart, and Thomas Craig, "The Great Disruption," Foreign Affairs 80, no. 2 (March–April 2001): 80–95; và Stuart L. Hart and Clayton M. Christensen, "The Great Leap: Driving Innovation from the Base of the Pyramid," MIT Sloan Management Review, Fall 2002, 51–56. Nghiên cứu Foreign Affairs chỉ ra rằng phá vỡ là động cơ cơ bản của phép màu kinh tế Nhật Bản trong những năm 1960, 1970 và 1970. Giống như các công ty khác, các nhà phá vỡ này – Sony, Toyota, Nippon Steel, Canon, Seiko, Honda, v.v... – đã tiến lên thị trường cao cấp, sản xuất một số sản phẩm chất lượng cao nhất thế giới trong thị trường của mình. Giống như các công ty Mỹ và châu Âu mà họ đã phá vỡ, những người khổng lồ của Nhật Bản giờ đây đang mắc kẹt ở phân khúc cấp cao của thị trường, nơi không có cơ hội tăng trưởng. Nền kinh tế Mỹ không bị trì trệ trong một thời gian dài sau khi các công ty hàng đầu bị kẹt ở thị trường cấp cao là vì mọi người có thể bỏ các công ty đó, nhặt nhạnh vốn đầu tư mạo hiểm trên đường đi xuống thị trường cấp thấp và khởi đầu các làn sóng tăng trưởng phá vỡ mới. Ngược lại, nền kinh tế Nhật thiếu tính lưu động của thị trường lao động và cơ sở hạ tầng vốn đầu tư mạo hiểm để làm được điều này. Vì vậy, Nhật Bản phá vỡ một lần và thu lợi lớn, nhưng rồi bị mắc kẹt. Có vẻ như thực sự có những căn nguyên vi mô đối với bất ổn kinh tế vĩ mô ở đất nước này. Nghiên cứu Sloan dựa trên nghiên cứu Foreign Affairs chỉ ra rằng các quốc gia đang phát triển hiện nay là thị trường khởi đầu lý tưởng cho nhiều cải cách phá vỡ, và rằng phá vỡ là một chính sách phát triển kinh tế hiệu quả.

21. Cách dùng từ của chúng tôi ở đoạn này là rất quan trọng. Khi khách hàng không thể phân biệt được các sản phẩm về bất cứ mặt nào quan trọng đối với họ, thì giá cả thường là cơ sở để họ lựa chọn. Tuy nhiên chúng tôi không cho rằng khi một khách hàng mua sản phẩm giá thấp nhất thì trục cạnh tranh sẽ dựa trên chi phí. Câu hỏi cần đặt ra là liệu khách hàng có sẵn sàng trả giá cao hơn cho các cải tiến về chức năng, độ tin cậy hay tiện lợi hay không. Miễn là khách hàng trả cho các cải tiến giá ocao hơn, chúng tôi sẽ coi đó là minh chứng rằng tốc độ cải tiến hiệu quả chưa vượt quá những gì khách hàng có

thể sử dụng. Khi hiệu dụng biên tế mà khách hàng nhận được từ cải tiến bổ sung trên bất kỳ mặt nào tiến về không thì chi phí sẽ đúng là cơ sở cạnh tranh.
22. Chúng tôi nhấn mạnh thuật ngữ chiến lược sản phẩm trong câu này vì rõ ràng là có cơ hội cho hai phá vỡ cấp thấp khác trong thị trường này. Một là chiến lược nhãn hàng riêng để phá vỡ nhãn hiệu Hewlett-Packard. Hai là chiến lược phân phối chi phí thấp qua một nhà bán lẻ trực tuyến, chẳng hạn như Dell Computer.
23. Thực ra còn một chiến lược thứ tư để đánh giá ở đây – sản xuất các bộ phận để bán cho Hewlett-Packard và các nhà cung cấp hệ thống con của họ. Chúng tôi sẽ bàn kỹ hơn về chiến lược này ở chương 4 và 5.
24. Trên thực tế, Matsushita đã thử xâm nhập với một chiến lược bền vững y hệt như vậy trong những năm 1990. Dù có thương hiệu mạnh Panasonic và khả năng lắp ráp các sản phẩm điện cơ tầm cỡ thế giới nhưng công ty này vẫn thất bại và chỉ có được thị phần khiêm tốn.
1. Xem chương 7 của Dorothy Leonard, Wellsprings of Knowledge (Boston: Harvard Business School Press, 1996).
2. Một số nhà nghiên cứu (chẳng hạn như Joe Pine, trong cuốn sách kinh điển của mình là Mass Customization [Boston: Harvard Business School Press, 1992]) nêu rằng xét cho cùng thì phân khúc có lẽ là không quan trọng vì nhu cầu của các khách hàng riêng lẻ nên được giải quyết riêng lẻ. Dù điều này là có thể hiểu được nhưng để đi được đến đó cũng phải mất một khoảng thời gian nhất định. Chúng tôi sẽ đề cập đến ở chương 5 và 6 rằng trong nhiều tình huống, điều đó là không thể. Nói cách khác, phân khúc luôn luôn đóng vai trò quan trọng.
3. Chúng tôi xin chân thành cảm ơn hai đồng nghiệp đã giới thiệu cho chúng tôi lối tư duy về cấu trúc thị trường này. Người đầu tiên là Richard Pedi, CEO của Gage Foods ở Bensenville, Illinois. Rick đặt ra cho chúng tôi cụm từ “công việc cần thực hiện”. Anthony Ulwick của Lansana, Florida–based Strategyn, Inc. đã triển khai và sử dụng một khái niệm tương tự trong nghiên cứu cố vấn của mình, đó là cụm từ “các kết quả mà khách hàng đang tìm kiếm”. Tony đã xuất bản một loạt nghiên cứu về các khái niệm này, bao gồm “Turn Customer Input into Innovation”, Harvard Business Review, January 2002, 91–98. Tony sử dụng các khái niệm này để giúp khách hàng của doanh nghiệp ông triển khai các sản phẩm kết nối được với những gì mà khách hàng của họ đang cố gắng thực hiện. Chúng tôi cũng rất biết ơn David Sundahl, cộng sự của Giáo sư Christensen, đã góp phần trình bày thành hệ thống rất nhiều những ý tưởng ban đầu xây dựng nên chương này.
4. Nhiều chi tiết ở đây đã được thay đổi để bảo vệ lợi ích độc quyền của công ty trong khi vẫn bảo đảm được đặc tính cơ bản của nghiên cứu và các kết luận của nó.

5. Ngôn ngữ trong đoạn này cho thấy một hệ thống lồng ghép. Trong công việc bao quát cần thực hiện là nhiều kết quả khác nhau cần đạt được để công việc được thực hiện hoàn hảo. Vì vậy, khi sử dụng từ kết quả trong nghiên cứu về phân đoạn, chúng tôi ám chỉ những công việc riêng lẻ cần được thực hiện, chẳng hạn như kéo dài lâu, không làm lộn xộn, v.v… để công việc được thực hiện tốt.
6. Ta có thể thấy được vấn đề này ngay từ xu hướng marketing gần đây hướng tới những cái gọi là thị trường độc tôn. Thị trường độc tôn thúc đẩy các công ty cung cấp các lựa chọn theo yêu cầu, đáp ứng được nhu cầu của từng khách hàng riêng lẻ. Nhưng làm theo yêu cầu cũng có cái giá của nó. Hơn nữa, nó thường không cung cấp hiểu biết logic trên cơ sở hướng đến kết quả của các quyết định mua hàng. Vì các công cụ nghiên cứu thị trường phức tạp như geocode cũng chú ý đến đặc điểm của con người nên chúng không thể tạo ra các kế hoạch phân đoạn thị trường có ý nghĩa với khách hàng – mỗi người đều có rất nhiều công việc cần thực hiện. Thực ra có rất nhiều điểm tương đồng trong những công việc cần thực hiện trong một bộ phận người và công ty, cho thấy rằng tập trung vào các thị trường độc tôn thường không phải là mục tiêu marketing nên theo đuổi.
7. Nhận xét rằng khách hàng tìm kiếm trong các nhóm sản phẩm nhằm tìm ra cách đạt được kết quả mong muốn được dựa trên nghiên cứu tâm lý học, nêu rằng các hệ thống tri giác của chúng ta được hướng đến tìm hiểu xem chúng ta có thể dùng đồ vật làm gì và liệu chúng có phải là tối ưu cho các mục đích đó hay không. Ví dụ như nhà tâm lý học James J. Gibson, được biết đến rộng rãi nhờ nghiên cứu về các giả thuyết tri giác, đã viết về "tính năng", một khái niệm tương tự với những gì chúng tôi gọi là "công việc" hoặc "kết quả". Theo Gibson, "Tính năng của môi trường là những gì nó cung cấp hoặc trang bị, dù tốt hay xấu." Gibson khẳng định rằng chúng ta nhìn nhận thế giới không phải về mặt đặc trưng chủ đạo, như là màu vàng hay nặng 500 gam, mà là về kết quả: "Cái chúng ta nhận biết được khi nhìn vào đồ vật là [kết quả] của chúng chứ không phải là đặc trưng. Chúng ta có thể phân biệt các khía cạnh khác biệt nếu cần làm vậy trong một thử nghiệm, nhưng những gì đồ vật đó thể hiện cho chúng ta là những gì ta thường chú ý tới." Ví dụ như, vai trò quan trọng của mặt đất là cung cấp cho chúng ta một nền vững chắc để đứng, đi lại, v.v... Chúng ta không "thuê" mặt đất vì màu sắc hay độ ẩm của nó. Theo cách nói của Gibson, tính năng của sản phẩm là các kết quả mà sản phẩm đó cho phép người sử dụng đạt được. Xem James J. Gibson, The Ecological Approach to Visual Perception (Boston: Houghton Mifflin, 1979), 127.
8. Tìm ra một "ứng dụng mang tính triệt tiêu" là tôn chỉ của các nhà cải cách từ khi Larry Downes và Chunka Mui giới thiệu thuật ngữ này trong cuốn Unleashing the Killer App (Boston: Harvard Business School Press, 1998).

Không may là phần lớn những gì được viết trong cuốn sách này chỉ bao gồm những ghi chép về các ứng dụng tiêu diệt thành công trong quá khứ. Chúng tôi nghĩ rằng một nghiên cứu kỹ càng về các ứng dụng kiểu này sẽ cho thấy rằng chúng tiêu diệt vì sản phẩm hay dịch vụ đó được định vị rõ ràng cho một công việc mà rất nhiều người đang cố gắng thực hiện – cải cách này giúp họ hoàn thành việc đó tốt hơn và tiện lợi hơn.

9. Doanh nghiệp do Ngài Ulwick điều hành mà chúng tôi đề cập ở ghi chú 3 có các phương pháp độc quyền để phân loại các thị trường theo công việc và định lượng quy mô của chúng.

10. Thông tin này được thuật lại cho chúng tôi trong một cuộc phỏng vấn vào tháng Bảy năm 2000 với Mickey Schulhoff, người đã giữ vị trí CEO của Sony America trong vòng hơn 20 năm và là thành viên ban giám đốc của Tập đoàn Sony trong phần lớn thời gian đó.

11. Chúng tôi cần nhấn mạnh rằng chúng tôi không hề có thông tin nội bộ về bất kỳ công ty hay sản phẩm nào được đề cập ở phần này, và chúng tôi cũng chưa thực hiện bất kỳ cuộc nghiên cứu thị trường chính thức nào về các sản phẩm hay công việc này. Thay vào đó, chúng tôi đã viết phần này chỉ để minh họa cách cách giả thuyết được xây dựng dựa trên các phân nhóm theo tình huống về sản phẩm kết nối được với khách hàng có thể mang lại sự rõ ràng và đoán định được cho một công việc của cải cách. Chẳng hạn như, nếu chiến lược của RIM là nêu bật doanh thu với khách hàng doanh nghiệp hơn là cá nhân thì CIO (Giám đốc công nghệ thông tin) sẽ là người chịu trách nhiệm: đảm bảo rằng các nhân viên lao động trí óc có khả năng liên lạc và liên lạc được. Cách làm đó cũng sẽ hữu ích nếu áp dụng cho công việc này.

12. Trên thực tế, khi cuốn sách này đang được viết, RIM và Nokia công bố một quyết định hợp tác, trong đó Nokia sẽ sử dụng phần mềm của RIM để tạo tính năng email không dây trên điện thoại của Nokia – một thỏa thuận hợp lý cho cả hai bên vì về nhiều mặt, sản phẩm của họ được thuê để làm cùng một công việc. Liệu họ muốn sản xuất chiếc BlackBerry cạnh tranh với điện thoại không dây để làm công việc này, hay cung cấp phần mềm trong điện thoại không dây của hãng khác như thỏa thuận Nokia-RIM, là câu hỏi mà giả thuyết ở chương 5 và 6 sẽ trả lời.

13. Chúng tôi đã tương đối liều lĩnh khi tuyên bố như vậy vì tương lai vẫn chưa đến. Chúng tôi trình bày phân tích này như vậy để minh họa cho nguyên lý cơ bản. Rất có thể là các nhà sản xuất thiết bị cầm tay không dây sẽ tham gia vào một cuộc đua tích hợp các tính năng mới nhất của tất cả các đối thủ vào sản phẩm của mình, khiến ngành công nghiệp còn non trẻ này rơi vào tình trạng trong đó các sản phẩm đều nhang nhác nhau, không có gì khác biệt. Khi điều này xảy ra, chúng tôi mong độc giả không kết luận rằng "Christensen và Raynor đã sai lầm." Theo chúng tôi, dù việc xóa nhòa và bắt chước tính năng chắc chắn sẽ xảy ra nhưng nếu mỗi nhà sản xuất đều tập

trung vào tích hợp các đặc tính và chức năng và định vị tốt thông điệp marketing của mình trong một công việc, thì các nhà cung cấp các thiết bị này sẽ càng lớn mạnh vì họ sẽ giành được thị phần từ các sản phẩm và dịch vụ khác được thuê để làm các công việc này. Chúng tôi cũng cho rằng các doanh nghiệp này sẽ duy trì được sự khác biệt và lợi nhuận của mình lâu hơn nếu họ tập trung cải tiến vào một công việc duy nhất.

14. Xem Leonard, Wellsprings of Knowledge; Eric von Hippel, The Sources of Innovation (New York: Oxford University Press, 1988); và Stefan Thomke, Experimentation Matters: Unlocking the Potential of New Technologies for Innovation (Boston: Harvard Business School Press, 2003).

15. Tất nhiên, về lý thuyết, tất cả khách hàng đều muốn mang theo một thiết bị nhỏ làm được tất cả mọi việc trong một chiếc va li hoặc túi xách. Nhưng để làm được điều đó đòi hỏi phải đánh đổi về công nghệ. Phần mềm sẽ giúp thiết kế một nền tảng hữu hình duy nhất cho một loạt các công việc tập trung đỡ tốn kém hơn. Tuy nhiên, chúng tôi cho rằng ngay cả trong tình huống này, công ty sẽ có lợi hơn khi dùng một nền tảng phần cứng duy nhất cho các sản phẩm phần mềm tối ưu hóa khác nhau được định vị cho nhiều công việc khác nhau. Có lẽ trong một thời gian dài, các thiết bị điện tử kết hợp nhiều tính năng như vậy nhằm mục đích làm được nhiều việc cùng một lúc – sắp xếp, kết nối, giải trí, v.v... – sẽ thành ra giống như một con dao đa năng: dao khá sắc, kéo cùn, cái mở nắp tạm ổn và cái tua vít tệ hại. Miễn là các công việc mà khách hàng cần thực hiện phát sinh vào các thời điểm và địa điểm khác nhau thì chúng tôi nghĩ rằng hầu hết khách hàng sẽ tiếp tục sử dụng nhiều thiết bị khác nhau cho đến khi một thiết bị đa năng có thể làm được tất cả mọi việc tốt như các đối thủ cạnh tranh tập trung của nó.

16. Kinh nghiệm của Intuit khi phá vỡ thị trường phần mềm kế toán doanh nghiệp nhỏ bằng sản phẩm QuickBooks của họ là ví dụ tiêu biểu cho trường hợp này. Đến đầu những năm 1990, phần mềm doanh nghiệp nhỏ duy nhất trên thị trường được viết bởi kế toán và dành cho kế toán. Vì họ định nghĩa thị trường của mình theo sản phẩm nên họ xác định đối thủ cạnh tranh của mình là các nhà thiết kế phần mềm kế toán khác. Vì vậy, định nghĩa này mang đến cho họ tầm nhìn về cách vượt qua đối thủ, đó là tham gia vào một cuộc đua: Bổ sung các đặc tính và chức năng nhanh hơn dưới dạng các báo cáo và phân tích mới có thể vận hành được. Dần dần ngành này bao gồm những sản phẩm đa chức năng nhang nhác nhau, trong đó mọi hãng đều tích hợp tính năng của các hãng khác. Các nhân viên marketing của Intuit đã quen với việc quan sát xem khách hàng mua phần mềm quản lý tài chính cá nhân Quicken của Intuit đang cố gắng hoàn thành việc gì khi sử dụng sản phẩm này. Trong quá trình đó, họ rất ngạc nhiên khi quan sát thấy rằng phần lớn những người sử dụng Quicken dùng nó để kiểm soát tình hình tài chính của doanh nghiệp nhỏ của họ. Họ nhận ra rằng công việc cơ bản là kiểm soát

tiền. Các chủ sở hữu doanh nghiệp nhỏ này nhúng tay vào mọi mặt của doanh nghiệp mình và không cần đến tất cả những báo cáo và phân tích tài chính mà các nhà cung cấp phần mềm thịnh hành đã tích hợp vào sản phẩm của họ. Intuit cho ra mắt QuickBooks nhằm thực hiện công việc mà các chủ sở hữu doanh nghiệp nhỏ cần làm – "Giúp tôi đảm bảo rằng tôi không hết tiền" – và thành công rực rỡ. Trong vòng hai năm, công ty đã thâu tóm 85% thị phần bằng một sản phẩm phá vỡ thiếu hầu hết các tính năng của các sản phẩm cạnh tranh.
17. Theodore Levitt là người tiên phong đề xướng quan điểm này trong số những người nghiên cứu và viết về các vấn đề trong marketing. Christensen nhớ lại khi còn là một học viên cao học, ông đã nghe Ted Levitt tuyên bố: "Người ta không muốn mua một cái máy khoan 6 milimét, mà là một cái lỗ 6 milimét". Nói theo cách của chúng tôi là họ có việc cần làm và họ thuê một thứ để làm công việc đó. Cách lý giải được biết đến rộng rãi nhất của Levitt cho các nguyên lý này được trình bày trong Theodore Levitt, "Marketing Myopia", Harvard Business Review, September 1975, reprint 75507.
18. Để tìm hiểu về cách xác định quy mô của các phân khúc thị trường theo công việc, xem Anthony W. Ulwick, "Turn Customer Input into Innovation," Harvard Business Review, January 2002, 91–98.
19. Chúng tôi rất biết ơn Mike Collins, nhà sáng lập kiêm CEO của Tập đoàn Big Idea, vì những bình luận của ông đã dẫn đến rất nhiều ý tưởng trong phần này. Mike đã biên tập bản thảo ban đầu của chương này, và các ý kiến của ông hết sức hữu ích.
20. Một lý do vì sao một số (nhưng không phải tất cả) các kiểu bán lẻ "diệt trừ phân nhóm" – các công ty như Home Depot và Lowe's – đã có thể phá vỡ được các nhà bán lẻ lớn mạnh thành công đến vậy là vì họ được tổ chức dựa trên các công việc cần thực hiện.
21. Vì nhiều nhà marketing tình cờ và có xu hướng phân đoạn thị trường của họ theo đặc tính của các nhóm sản phẩm và khách hàng nên thật không may, nhưng không có gì ngạc nhiên, là họ thường quảng bá thương hiệu như những gì họ đã làm với sản phẩm của mình. Thương hiệu thường đã trở thành những từ ngữ bao trùm, không làm tốt được bất kỳ việc gì mà khách hàng cần làm khi "thuê" thương hiệu đó. Vì hầu hết các nhà quảng cáo đều muốn ý nghĩa của thương hiệu đủ linh hoạt cho một loạt các sản phẩm mà nó chứa đựng nên nhiều thương hiệu đã mất đi sự liên kết giữa nó với công việc. Khi điều này xảy ra, khách hàng vẫn lúng túng không biết mua sản phẩm nào để thực hiện công việc khi gặp một tình huống nhất định.
1. Các nhà kinh tế học có ngôn ngữ rất hay để miêu tả hiện tượng này. Khi hiệu quả của một sản phẩm vượt quá khả năng sử dụng của khách hàng, khách hàng gặp phải hiệu dụng biên tế giảm dần khi hiệu quả sản phẩm tăng dần. Qua thời gian, giá biên tế mà khách hàng sẵn sàng trả cho cải tiến sẽ

tương đương với hiệu dụng biên tế mà họ nhận được từ việc sử dụng cải tiến. Khi giá trị tăng của giá biên tế mà công ty có thể duy trì trên thị trường cho một sản phẩm cải tiến tiến về 0 thì hiệu dụng biên tế mà khách hàng có được từ việc sử dụng sản phẩm cũng sẽ tiến về 0.

2. Chúng tôi đã đề cập ở phần trước rằng không có công nghệ nào là bền vững hay phá vỡ về bản chất. Đây là các giới hạn của một tập số thực continum, và tính phá vỡ của một cải cách chỉ có thể được miêu tả tương đối so với các mô hình kinh doanh, khách hàng và các công nghệ khác. Trường hợp bóng bán dẫn cho thấy rằng thương mại hóa một số công nghệ như các cải cách bền vững trong các thị trường lớn là rất tốn kém.

3. Hình 4-2 được vẽ nên từ dữ liệu do American Heart Association National Center (Trung tâm Nghiên cứu Quốc gia Hiệp hội Tim mạch Hoa Kỳ) cung cấp. Vì các dữ liệu này chỉ đo lường các quy trình được thực hiện trong bệnh viên nên các quy trình nong mạch thực hiện ở các phòng khám ngoại trú và các địa điểm khác không phải bệnh viện đều không được kể đến. Điều này có nghĩa là các con số nong mạch trong đồ thị thấp hơn so với thực tế, và đánh giá không đúng mức này ngày càng trở nên đáng kể.

4. Có rất nhiều ví dụ khác ngoài những gì được liệt kê ở trên. Chẳng hạn như, các nhà môi giới chứng khoán như Merrill Lynch tiếp tục tiến lên thị trường cấp cao trong mạng lưới giá trị ban đầu của mình hướng tới các khách hàng có giá trị ròng lớn hơn, từ đó thu nhập ròng và tổng doanh thu của họ cũng được cải thiện. Họ chưa nhận thấy mối đe dọa mà cuối cùng họ sẽ phải trải nghiệm khi các nhà môi giới chiết khấu trực tuyến tìm ra cách cung cấp dịch vụ tốt hơn.

5. Xem Clark Gilbert and Joseph L. Bower, “Disruptive Change: When Trying Harder Is Part of the Problem,” Harvard Business Review, May 2002, 94–101; và Clark Gilbert, “Can Competing Frames Co-exist? The Paradox of Threatened Response,” working paper 02-056, Boston, Harvard Business School, 2002.

6. Daniel Kahneman and Amos Tversky, “Choice, Values, and Frames,” American Psychologist 39 (1984): 341–350. Kahneman và Tversky đã viết về những điều rất lớn lao trong các ấn bản này. Phần tham khảo này chỉ là một ví dụ trong công trình của họ.

7. Hiện tượng “threat rigidity” đã được nhiều học giả nghiên cứu, trong đó nổi bật là Jane Dutton và các đồng nghiệp của mình. Xem Jane E. Dutton and Susan E. Jackson, “Categorizing Strategic Issues: Links to Organizational Action,” Academy of Management Review 12 (1987): 76–90; và Jane E. Dutton, “The Making of Organizational Opportunities—AnInterpretive Pathway to Organizational Change”, Research in Organizational Behavior 15 (1992): 195–226.

8. Arthur Stinchcombe đã viết rất nhiều về định đề rằng có được các điều

kiện ban đầu cần thiết là mấu chốt để các sự kiện tiếp theo xảy ra đúng như mong muốn. Xem Arthur Stinchcombe, "Social Structure and Organizations," trong Handbook of Organizations, ed. James March (Chicago: McNally, 1965), 142–193.
9. Clark Gilbert, "Pandesic—The Challenges of a New Business Venture," case 9-399-129 (Boston: Harvard Business School, 2000).
1. Chúng tôi chân thành cảm ơn các nhà nghiên cứu lỗi lạc đã phát hiện ra sự tồn tại và vai trò của năng lực cốt lõi trong việc đưa ra những quyết định trên. Những người này bao gồm C. K. Prahalad and Gary Hamel, "The Core Competence of the Corporation," Harvard Business Review, May–June 1990, 79–91; và Geoffrey Moore, Living on the Fault Line (New York: HarperBusiness, 2002). Cần lưu ý rằng "năng lực cốt lõi" vốn là thuật ngữ được C.K.Prahalad và Gary Hamel đặt ra trong bài viết chuyên đề của họ, thực ra là một lời xin lỗi dành cho các công ty kinh doanh đa ngành. Họ đang phát triển một cái nhìn về đa ngành dựa trên việc khai thác các khả năng thiết lập, nói theo nghĩa rộng. Chúng tôi trình bày thành quả của họ như một sự thống nhất với những hướng nghiên cứu và sự phát triển lý thuyết đáng được tôn trọng mà khởi đầu là quyển sách ra đời năm 1959 The Theory of the Growth of the Firm (New York: Wiley). Dòng suy nghĩ này có tác động rất mạnh mẽ và hữu ích. Tuy nhiên, hiện nay thuật ngữ "năng lực cốt lõi" đã trở nên đồng nghĩa với từ "tập trung", nghĩa là những công ty tìm cách khai thác thế mạnh cốt lõi của họ sẽ không đa dạng hóa – mặt khác, họ tập trung kinh doanh vào những hoạt động mà họ làm đặc biệt tốt. Chúng tôi cảm thấy chính cái "ý nghĩa trên thực tế" này là sai lầm.
2. IBM được cho là có khả năng công nghệ lớn hơn trong việc thiết kế và sản xuất hệ điều hành và các mạch tích hợp so với Intel và Microsoft tại thời điểm IBM đưa các công ty này vào hoạt động. Vì vậy, có lẽ sẽ chính xác hơn nếu nói quyết định này dựa nhiều vào những gì là cốt lõi hơn là năng lực. Phán đoán rằng IBM cần phải thuê ngoài dựa trên nhận thức đúng đắn của các nhà quản lý liên doanh mới là họ cần phải có một cấu trúc với chi phí thấp hơn để mang lại lợi nhuận chấp nhận được cho tập đoàn và phải phát triển sản phẩm mới nhanh hơn nữa so với quy trình phát triển nội bộ đã vững chắc của công ty, điều này đã được mài giũa trong một thế giới của những sản phẩm tương thuộc phức tạp với chu trình phát triển dài hơn, có thể giải quyết được.
3. Trong thập kỷ qua, đã có một sự nở rộ những nghiên cứu quan trọng về các khái niệm này. Chúng tôi thấy những nghiên cứu sau đây là đặc biệt hữu ích: Rebecca Henderson and Kim B. Clark, "Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms," Administrative Science Quarterly 35 (1990): 9–30; K. Monteverde, "Technical Dialog as an Incentive for Vertical Integration in

the Semiconductor Industry," Management Science 41 (1995): 1624–1638; Karl Ulrich, "The Role of Product Architecture in the Manufacturing Firm," Research Policy 24 (1995): 419–440; Ron Sanchez and J. T. Mahoney, "Modularity, Flexibility and Knowledge Management in Product and Organization Design," Strategic Management Journal 17 (1996): 63–76; và Carliss Baldwin and Kim B. Clark, Design Rules: The Power of Modularity (Cambridge, MA: MIT Press, 2000).

4. Ngôn ngữ chúng tôi sử dụng ở đây là đặc trưng cho tương thuộc hoàn toàn và chúng tôi chọn điểm cực trên trục đơn giản là để làm cho khái niệm rõ nhất có thể. Trong hệ thống sản phẩm phức tạp, có rất nhiều mức độ tương thuộc khác nhau theo thời gian và theo thành phần. Những thách thức của tương thuộc cũng có thể được giải quyết ở một mức độ nào đó qua bản chất các mối quan hệ nhà cung cấp. Có thể tham khảo thêm Jeffrey Dyer, Collaborative Advantage: Winning Through Extended Enterprise Supplier Networks (New York: Oxford University Press, 2000).

5. Rất nhiều độc giả đã đánh đồng hai khái niệm "đột phá" và "phá vỡ". Không nhầm lẫn hai khái niệm này là cực kỳ quan trọng cho mục đích thấu hiểu và dự đoán. Hầu như không thay đổi, theo cách nói của chúng tôi, các tác giả trước đó đã coi các "đột phá" công nghệ có một tác động bền vững đến quỹ đạo cải tiến công nghệ. Một số cải cách bền vững khá đơn giản, tăng dần theo từng năm. Số khác là những thay đổi mạnh mẽ, những bước nhảy vọt đột phá vượt lên trên cuộc cạnh tranh, trên quỹ đạo bền vững. Tuy nhiên, đối với mục đích dự đoán, sự khác biệt giữa công nghệ đột phá và công nghệ gia tăng không phải là vấn đề quan trọng. Do cả hai loại đều có những tác động bền vững, các công ty có uy tín thường là người chiến thắng. Cải cách phá vỡ thường không bao gồm những đột phá công nghệ. Thay vào đó, họ kết hợp những công nghệ sẵn có vào mô hình kinh doanh. Những đột phá công nghiệp mới xuất hiện từ các phòng nghiên cứu thường có tính bền vững và hầu như luôn bao gồm các tương thuộc không dự đoán được với các hệ thống con khác của sản phẩm. Vì vậy, có hai lý do lớn giải thích cho việc vì sao các công ty có uy tín lại có lợi thế lớn trong việc thương mại hóa các công nghệ này.

6. Cuốn The Visible Hand (Cambridge, MA: Belknap Press, 1977) của Giáo sư Alfred Chandler là một nghiên cứu kinh điển về việc như thế nào và tại sao liên kết dọc là quan trọng đối với sự phát triển của nhiều ngành công nghiệp trong thời kỳ đầu.

7. Khái niệm của các nhà kinh tế học về tính hữu dụng, hoặc sự hài lòng mà khách hàng có được khi họ mua và sử dụng một sản phẩm, là một cách tốt để giải thích cạnh tranh trong ngành đã thay đổi như thế nào khi điều này xảy ra. Độ thỏa dụng biên mà khách hàng nhận được là việc tăng sự hài lòng của họ với một sản phẩm có hiệu quả tốt hơn. Mức giá mà họ sẵn sàng trả thêm

cho một sản phẩm tỷ lệ thuận với sự tiện ích gia tăng họ nhận được từ việc sử dụng nó. Nói cách khác, sự cải thiện về giá cả sẽ bằng với sự cải thiện về độ thỏa dụng biên của sản phẩm. Khi khách hàng không thể sử dụng những sự cải tiến của sản phẩm thêm nữa, độ thỏa dụng biên rơi xuống bằng không, và kết quả là khách hàng không muốn trả thêm tiền cho những sản phẩm tốt hơn.

8. Sanchez và Mahoney, trong "Modularity, Flexibility and Knowledge Management in Product and Organization Design", là một trong những người đầu tiên mô tả hiện tượng này.

9. Tác phẩm mang tính bước ngoặt của giáo sư Carliss Baldwin và Kim B. Clark, được trích dẫn trong chú thích 3, đã mô tả các quá trình đơn thể hóa một cách rất thuyết phục và hữu ích. Chúng tôi muốn giới thiệu cuốn sách này tới những ai quan tâm nghiên cứu quá trình một cách kỹ lưỡng hơn.

10. Rất nhiều người nghiên cứu lịch sử của IBM sẽ không đồng ý với quan điểm của chúng tôi rằng cạnh tranh buộc IBM mở rộng cấu trúc của mình, mà sẽ tranh luận rằng luật chống độc quyền của chính phủ Mỹ mới là điều buộc IBM phải mở rộng. Các hành động chống độc quyền rõ ràng có ảnh hưởng đến IBM, nhưng chúng tôi sẽ lập luận rằng dù có những hành động đó của chính phủ hay không, các lực lượng cạnh tranh và gián đoạn cũng sẽ dừng quyền lực gần như độc quyền của IBM lại.

11. Tác phẩm đoạt giải Pulitzer của Tracy Kidder, bản báo cáo đã giành chiến thắng với nội dung về phát triển sản phẩm tại Data General, The Soul of a New Machine (New York: Avon Books, 1981), mô tả cuộc sống sẽ như thế nào khi cơ sở của cạnh tranh bắt đầu thay đổi trong ngành công nghiệp máy tính mini.

12. Giáo sư Charles Fine, MIT cũng đã viết một cuốn sách quan trọng về chủ đề này: Clockspeed (Reading, MA: Perseus Books, 1998). Fine quan sát thấy rằng ngành công nghiệp trải qua các chu kỳ của tích hợp và không tích hợp trong một loại chu kỳ "Xoắn kép". Chúng tôi hy vọng rằng cả hai mô hình nêu ra ở đây và trong chương 6 đều xác nhận và cung cấp thêm những quan hệ nhân quả vào phát hiện của Fine.

13. Cơ cấu phát triển của ngành công nghiệp cho vay cho thấy một ví dụ rõ ràng của những lực lượng này trong kinh doanh. Các ngân hàng tích hợp như JP Morgan Chase có lợi thế cạnh tranh rất lớn trong các tầng phức tạp nhất của thị trường cho vay. Tích hợp chính là chìa khóa cho khả năng kết hợp lại những gói tài chính khổng lồ, phức tạp cho nhu cầu của các khách hàng phức tạp trên toàn cầu. Quyết định liệu có cho vay không và nếu có thì cho vay bao nhiêu không thể được đưa ra dựa vào những công thức và biện pháp nhất định. Chúng chỉ có thể được thực hiện dựa vào trực giác của các nhân viên giàu kinh nghiệm. Tuy nhiên, công nghệ tính điểm tín dụng và chứng khoán hóa tài sản đang làm gián đoạn và phân rã những tầng đơn giản của thị

trường cho vay. Ở những tầng này, người cho vay biết và có thể tính toán chính xác những yếu tố quyết định liệu người vay có trả khoản nợ hay không. Thông tin có thể kiểm chứng về người đi vay – chẳng hạn như họ đã sống bao lâu ở nơi ở hiện tại, họ đã làm việc bao lâu tại nơi họ đang làm việc, thu nhập của họ là bao nhiêu, và họ có trả những hóa đơn khác đúng thời hạn không – được kết hợp lại để đưa ra quyết định có cho vay hay không dựa trên thuật toán. Tính điểm tín dụng bắt đầu xuất hiện vào những năm 1960 ở tầng đơn giản nhất của thị trường, khi các cửa hàng quyết định có phát hành thẻ tín dụng của mình không. Sau đó, không may cho các ngân hàng lớn, đám đông gián đoạn di chuyển hoàn toàn lên phía trên của thị trường để chạy đua theo lợi nhuận – đầu tiên là các khoản vay tín dụng của người tiêu dùng nói chung, sau đó là các khoản vay mua ô tô và vay thế chấp, và bây giờ là vay vốn kinh doanh nhỏ. Ngành công nghiệp cho vay ở những tầng đơn giản này đã bị phân rã hoàn toàn. Các chuyên gia phi ngân hàng đã phát triển để cung cấp giá trị gia tăng cho mỗi tầng này. Nếu tích hợp là một lợi thế lớn trong những tầng phức tạp nhất của thị trường thì trong những tầng đã bão hòa, nó lại là một bất lợi.
14. Kết luận của chúng tôi hỗ trợ cho những kết luận của Stan J. Liebowitz và Stephen E. Margolis trong cuốn Winners, Losers & Microsoft: Competition and Antitrust in High Technology (Oakland, CA: Independent Institute, 1999).
15. Một minh họa tốt của việc này là cú đẩy được thực hiện bởi Apple Computer, tại thời điểm viết bài này, là cánh cửa cho người tiêu dùng tiếp cận với giải trí đa phương tiện. Sự tích hợp tương thuộc của hệ điều hành và các ứng dụng của Apple tạo ra sự tiện lợi mà khách hàng đánh giá cao vào thời điểm này bởi vì sự tiện lợi vẫn chưa đủ tốt.
Có thể chỉ rõ được, có thể kiểm chứng được và có thể dự đoán được kết hợp lại tạo thành thuật ngữ "thông tin đầy đủ" cho một thị trường hiệu quả xuất hiện từ một giao diện, cho phép các công ty cạnh tranh với nhau trong khoảng cách đủ xa. Một nguyên lý cơ bản của chủ nghĩa tư bản là bàn tay vô hình trong thị trường cạnh tranh vượt quá sự giám sát của quản lý như một cơ chế điều phối giữa các tác nhân trong thị trường. Đây là lý do tại sao, khi một giao diện đơn thể được xác định, một ngành công nghiệp sẽ phân rã tại giao diện đó. Tuy nhiên, khi các điều kiện có thể chỉ rõ được, có thể kiểm chứng được và có thể dự đoán được không tồn tại, thị trường hiệu quả không thể hoạt động được. Trong những trường hợp này, quản lý giám sát và phối hợp thực hiện chức năng điều phối tốt hơn là thị trường cạnh tranh. Đây là một vấn đề cơ bản phát hiện đoạt giải của giáo sư Tarun Khanna và cộng sự, cho thấy rằng trong các nền kinh tế đang phát triển, các tập đoàn kinh doanh đa dạng sẽ chiến thắng các công ty tập trung, độc lập, trong khi điều ngược lại áp dụng cho các nước phát triển. Có thể tham khảo thêm Tarun Khanna

và Krishna G. Palepu, “Why Focused Strategies May Be Wrong for Emerging Markets,” Harvard Business Review, July–August 1997, 41–51; và Tarun Khanna and Jan Rivkin, 'Estimating the Performance Effects of Business Groups in Emerging Markets”, Strategic Management Journal 22 (2001): 45–74. Một nền tảng của các khái niệm trong việc tìm hiểu lý do tại sao tích hợp tổ chức là rất quan trọng khi các điều kiện của đơn thể không được đáp ứng được phát triển trong ngành kinh tế học chi phí giao dịch (TCE) mà nguồn gốc của nó là tác phẩm của Ronald Coase (RH Coase, “The Nature of the Firm” Econometrica 4 [1937]: 386-405). Coase lập luận rằng các công ty được tạo ra khi nó đã là “quá đắt” để đàm phán và thực thi hợp đồng giữa bên “độc lập”. Gần đây, tác phẩm của Oliver Williamson đã chứng minh ảnh hưởng trong việc nghiên cứu chi phí giao dịch là yếu tố quyết định ranh giới giữa các công ty. Có thể tham khảo OE Williamson, Markets and Hierarchies (New York: Free Press, 1975), “Transaction Cost Economics”, trong The Economic Institutions of Capitalism, ed., O. E. Williamson (New York: Free Press, 1985), 15–42; và “Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations”, in Organiational Economics, ed., J. B. Barney and W. G. Ouichi (San Francisco: Jossey-Bass, 1986). Đặc biệt, TCE đã được sử dụng để giải thích theo nhiều cách khác nhau, trong đó các công ty có thể mở rộng quy mô hoạt động của họ, hoặc thông qua đa dạng hóa không liên kết (C. W. L. Hill, et al., “Cooperative Versus Competitive Structures in Related and Unrelated Diversified Firms,” Organization Science 3, no. 4 [1992]: 501–521); Đa dạng liên kết (D. J Teece, “Economics of Scope and the Scope of the Enterprise,” Journal of Economic Behavior and Organization 1 [1980]: 223–247) và DJ Teece, “Toward an Economic Theory of the Multiproduct Firm,” Journal of Economic Behavior and Organization 3 [1982], 39–63), hoặc liên kết dọc (K. Arrow, The Limits of Organization [New York: W. W. Norton, 1974]; B. R. G. Klein, et al., “Vertical Integration, Appropriable Rents and Competitive Contracting Process,” Journal of Law and Economics 21 [1978] 297–326; và K. R. Harrigan, “Vertical Integration and Corporate Strategy,” Academy of Management Journal 28, no. 2 [1985]: 397–425). Nói một cách tổng quát, những nghiên cứu này được biết đến như mô hình về sự “thất bại của thị trường” để giải thích sự thay đổi trong quy mô của doanh nghiệp (K.N.M Dundas, và P.R Richardson, “Corporate Strategy and the Concept of Market Failure,” Strategic Management Journal 1, no. 2 [1980]: 177-188). Chúng tôi hy vọng rằng mình đã thúc đẩy dòng suy nghĩ này bằng cách bổ sung một cách chính xác những vấn đề làm phát sinh những khó khăn trong việc ký kết hợp đồng, và cũng là trọng tâm của TCE.

17. Ngay cả khi các công ty tổng đài nội hạt địa phương trong ngành (ILECs) không hiểu rõ tất cả những sự phức tạp và hậu quả không lường

trước bằng các kỹ sư CLECs, về mặt tổ chức, họ ở vị thế tốt hơn nhiều để giải quyết bất kỳ khó khăn nào bởi vì họ có thể khiếu nại đến các cơ chế tổ chức thay vì phải dựa vào các hợp đồng cồng kềnh và rất có thể không đầy đủ trước đó.

18. Có thể tham khảo thêm Jeffrey Lee Funk, The Mobile Internet: How Japan Dialed Up and the West Disconnected (Hong Kong: ISI Publications, 2001). Đây quả thực là một nghiên cứu đặc biệt xuất sắc, bao gồm hàng loạt những phát hiện sâu sắc. Bằng ngôn ngữ riêng của mình, Funk cho thấy một lý do quan trọng khác giải thích tại sao DoCoMo và J-Phone rất thành công tại Nhật Bản, đó là họ đi theo mô hình mà chúng tôi mô tả trong chương 3 và 4 của cuốn sách này. Ban đầu họ nhắm vào nhóm khách hàng không sử dụng mạng (các thiếu nữ) và giúp họ thực hiện công việc mà họ đã cố gắng làm tốt hơn: vui chơi với bạn bè. Ngược lại, khi các công ty phương Tây thâm nhập vào thị trường này, họ hình dung ra đối tượng cho hình thức dịch vụ phức tạp này là những người đang sử dụng điện thoại di động (sử dụng chủ yếu cho công việc) và những người dùng Internet cố định hiện tại. Một quan điểm nội bộ về sự phát triển này có thể được tìm thấy trong Mari Matsunaga, The Birth of I-Mode: An Analogue Account of the Mobile Internet (Singapore: Chuang Yi Publishing, 2001). Matsunaga là một trong những nhân vật chủ chốt trong sự phát triển của I-Mode tại DoCoMo.

19. Xem "Integrate to Innovate", một nghiên cứu của Deloitte Research được thực hiện bởi Michael E. Raynor và Clayton M. Christensen. Truy cập http://www.dc.com/vcd, hoặc gửi yêu cầu đến delresearch@dc.com.

20. Một số độc giả quen thuộc với những trải nghiệm khác nhau của ngành công nghiệp điện thoại di động ở châu Âu và Mỹ có thể không đồng ý với đoạn này. Từ rất sớm, người châu Âu đã hợp lại xung quanh một tiêu chuẩn thỏa thuận từ trước gọi là GMS, cho phép người sử dụng điện thoại di động có thể dùng ở bất cứ quốc gia nào. Việc sử dụng điện thoại di động phổ biến nhanh hơn và đạt tỷ lệ thâm nhập cao hơn ở Mỹ, nơi mà rất nhiều tiêu chuẩn cạnh tranh đang "chiến đấu" với nhau. Nhiều nhà phân tích đã rút ra kết luận chung từ chiến lược của người châu Âu trong việc định sẵn một tiêu chuẩn chung rằng luôn luôn nên tránh việc trùng lặp các cấu trúc cạnh tranh không tương thích một cách lãng phí. Chúng tôi tin rằng lợi ích của một tiêu chuẩn duy nhất đã bị phóng đại, và rằng những khác biệt quan trọng khác giữa Mỹ và châu Âu đã đóng góp đáng kể cho sự khác biệt trong tỷ lệ thâm nhập đã không được kể đến. Đầu tiên, những lợi ích của một tiêu chuẩn duy nhất có vẻ được thể hiện rõ nét ở phía cung chứ không phải lợi ích của phía cầu. Điều này có nghĩa là, bằng cách quy định một tiêu chuẩn duy nhất, các nhà sản xuất thiết bị mạng và thiết bị cầm tay của châu Âu có thể đạt được hiệu quả kinh tế nhờ quy mô lớn hơn là những công ty sản xuất cho thị trường Bắc Mỹ. Điều này cũng có thể đã được thể hiện dưới hình thức các mức giá

thấp hơn cho người tiêu dùng, tuy nhiên, sự so sánh có ý nghĩa ở đây không phải giữa chi phí của điện thoại di động ở châu Âu và ở Mỹ – những dịch vụ này không cạnh tranh với nhau. Phép so sánh có nghĩa ở đây là so với điện thoại cố định tại mỗi thị trường. Và ở đây, điều đáng lưu ý là dịch vụ điện thoại cố định địa phương và đường dài ở châu Âu đắt hơn rất nhiều so với ở Bắc Mỹ, và kết quả là, điện thoại không dây trở thành một sản phẩm thay thế hấp dẫn hơn nhiều ở châu Âu so với ở Bắc Mỹ. Lợi ích được xem là ở phía cầu của việc sử dụng xuyên quốc gia, theo hiểu biết của chúng tôi, vẫn chưa được chứng minh qua việc sử dụng của người tiêu dùng châu Âu. Do đó, chúng tôi muốn đưa ra một lý do khác để giải thích cho sự thành công của điện thoại di động ở châu Âu, một nguyên nhân xác đáng hơn nhiều việc một học sinh nữ ở Thụy Điển có thể sử dụng di động trong kỳ nghỉ ở Tây Ban Nha, đó là sự cải thiện tương đối về chi phí và mức độ dễ dàng khi sử dụng điện thoại di động so với điện thoại cố định. Thứ hai, và có lẽ còn quan trọng hơn, quy định của châu Âu rằng "bên gọi trả tiền" đối với điện thoại di động trong khi luật của Bắc Mỹ là "bên nghe trả tiền". Nói theo cách khác, ở châu Âu, nếu bạn gọi vào điện thoại di động của một người nào đó, bạn là người trả tiền, còn người nhận thì không phải trả mức phí nào. Ở Bắc Mỹ, nếu một ai đó gọi cho bạn vào di động của bạn, bạn sẽ phải trả tiền. Kết quả là, người châu Âu thoải mái hơn nhiều trong việc cho người khác số di động, do đó tỷ lệ sử dụng cũng tăng. Để biết thêm về chủ đề này, xem Strategis Group, "Nghiên cứu bên gọi trả tiền"; ITU-BDT quy định cơ sở dữ liệu viễn thông" và ITU Website: <http://www.itu.int/ITU-D/ict/statistics>. Kể đến tác động của mỗi nhân tố trên (tiêu chuẩn GMS, giá thấp hơn điện thoại cố định và bên gọi trả tiền), cũng như là các nhân tố chưa được dẫn ra khác không phải là một công việc đơn giản. Nhưng chúng tôi muốn nói rằng tác động của tiêu chuẩn duy nhất ít hơn rất nhiều so với những gì nó được công nhận và chắc chắn không phải là yếu tố chính trong việc giải thích tỷ lệ thâm nhập của điện thoại di động ở châu Âu cao hơn ở Bắc Mỹ.

1. Có hai cách nghĩ về một sản phẩm hay dịch vụ trong chuỗi giá trị. Chuỗi giá trị này có thể được khái quát bằng thuật ngữ về các quá trình, có nghĩa là, các bước giá trị gia tăng cần thiết để tạo ra hoặc chuyển giao nó. Ví dụ, các quy trình thiết kế, lắp ráp, tiếp thị, bán hàng và phân phối là các quy trình chung trong một chuỗi giá trị. Một chuỗi giá trị cũng có thể được hiểu theo thành phần, hoặc "hóa đơn nguyên liệu" đầu vào của một sản phẩm. Ví dụ, khối động cơ, khung gầm, hệ thống phanh và đoạn lắp ráp nhỏ điện tử để cấu thành một chiếc xe hơi là các thành phần của chuỗi giá trị xe. Giữ cả hai ý kiến về một chuỗi giá trị trong tâm trí là điều rất hữu ích, vì chuỗi giá trị cũng "lặp lại" – có nghĩa là chúng đều có mức độ phức tạp như nhau ở mọi cấp độ phân tích. Cụ thể là khi một sản phẩm đi qua quá trình xác định chuỗi giá trị, rất nhiều thành phần khác nhau được sử dụng. Nhưng tất cả các thành

phần ấy đều có trình tự riêng mà nó phải vượt qua. Sự phức tạp của việc phân tích chuỗi giá trị sản phẩm không thể tối giản một cách căn bản được. Câu hỏi đặt ra là nên tập trung vào mức độ phức tạp nào.
2. Nghiên cứu này được xây dựng dựa trên mô hình năm yếu tố và đặc tính giá trị của Giáo sư Michael Porter. Xem Michael Porter, Competitive Strategy (New York: Free Press, 1980) và Competitive Advantage (New York: The Free Press, 1985). Các nhà phân tích thường sử dụng mô hình năm yếu tố của Porter để xác định các công ty nào trong một hệ thống giá trị gia tăng có thể vận dụng tốt nhất cho lợi nhuận từ những công ty khác. Bằng nhiều cách, mô hình của chúng tôi trong chương 5 và 6 cung cấp một cái nhìn toàn diện của mô hình năm yếu tố, cho thấy rằng sức mạnh của các lực lượng này không phải là bất biến theo thời gian.
3. Theo quan sát chung, khi bạn xem xét thời cực thịnh của hầu hết các công ty lớn, có một khoảng thời gian mà các tính năng và độ tin cậy của sản phẩm không đáp ứng được nhu cầu của phần đông khách hàng. Kết quả là, họ có sản phẩm với cấu trúc độc quyền và sở hữu lợi thế chi phí cạnh tranh mạnh mẽ. Hơn nữa, khi họ giới thiệu sản phẩm cải tiến mới, các sản phẩm này sẽ duy trì một mức giá cao vì chức năng là chưa đủ tốt và các sản phẩm mới dần đáp ứng đủ nhu cầu. Điều này có thể đúng với hệ thống điện thoại Bell, xe tải Mack, máy ủi Caterpella, máy in Xerox, điện thoại di động Nokia và Motorola, bộ vi xử lý Intel, hệ điều hành Microsoft, thiết bị định tuyến Cisco, các dịch vụ tư vấn công nghệ thông tin và kinh doanh của EDS hay IBM, trường Kinh doanh Harvard và nhiều công ty khác.
4. Trong các phân tích sau đây, chúng tôi sẽ sử dụng thuật ngữ hệ thống con, có nghĩa là một dây chuyền thành phần và vật liệu cung cấp cho một phần bộ phận cần thiết để lắp ghép thành sản phẩm hoàn thiện
5. Một lần nữa, chúng ta thấy mối liên kết với ý kiến của Giáo sư Michael Porter rằng có hai chiến lược “chung chung”: sự khác biệt và chi phí thấp (xem chương2, ghi chú 12). Mô hình của chúng tôi không mô tả các cơ chế tạo nên chiến lược bền vững. Sự khác biệt bị phá hủy theo cơ chế dẫn đến dây chuyền hóa và phi tích hợp. Chiến lược chi phí thấp chỉ khả thi khi và chỉ khi các đối thủ cạnh tranh chi phí thấp không có đủ năng lực để cung cấp những gì khách hàng cần trong một tầng thị trường. Giá được thiết lập tại các giao điểm của đường cung và đường cầu – chính là chi phí bằng tiền mặt của nhà sản xuất cận biên. Khi nhà sản xuất cận biên có chi phí cao hơn, thì những nhà sản xuất chi phí thấp có thể thu được lợi nhuận hấp dẫn. Nhưng khi các đối thủ cạnh tranh chi phí cao đã biến mất và toàn bộ nhu cầu thị trường được cung cấp bởi nhà sản xuất chi phí thấp, thì sau đó một chiến lược chi phí thấp sẽ trở thành chiến lược chi phí ngang bằng.
6. Không phải tất cả các thành phần hoặc hệ thống con trong một sản phẩm đều góp phần tạo nên mức hiệu suất có giá trị đối với khách hàng. Những

thành phần đáng quan tâm là "xác định hiệu suất" của các thành phần hoặc hệ thống con. Ví dụ trong trường hợp của một máy tính cá nhân, bộ vi xử lý, hệ thống điều hành và các ứng dụng từ lâu đã trở thành hệ thống con xác định hiệu suất.

7. Các nhà phân tích ước tính bao nhiêu tiền sẽ ở lại với ngành công nghiệp máy tính và bao nhiêu sẽ bị "rò rỉ" qua quá trình lắp ráp sản phẩm cuối cùng hoặc hệ thống cung cấp phụ tóm tắt trong 'Deconstructing the Computer Industry," Business Week, 23 November 1992, 90-96. Như đã lưu ý trong phụ lục của chương này, chúng tôi hy vọng rằng phần lớn lợi nhuận của Dell đến trực tiếp từ hoạt động bán lẻ cho khách hàng chứ không phải từ hoạt động lắp ráp sản phẩm.

8. Với sự phản ánh chỉ trong một vài giây, có thể dễ dàng thấy rằng ngành công nghiệp quản lý đầu tư phải chịu các vấn đề của phân loại theo ngành công nghiệp không liên quan đến lợi nhuận và tăng trưởng. Do đó, họ tạo ra một quỹ đầu tư cho "công ty công nghệ" và các quỹ khác cho "công ty chăm sóc sức khỏe". Trong những danh mục đầu tư này là những công ty lắp ráp đang trên bờ vực của hàng hóa phổ biến. Michael Mauboussin, chiến lược gia đầu tư chính tại Credit Suisse First Boston, gần đây đã viết một bài viết về chủ đề này. Nó được xây dựng dựa trên mô hình lý thuyết mà chúng tôi đã tóm tắt trong phần giới thiệu của cuốn sách này, và ứng dụng của nó trong thế giới của đầu tư là rất sâu sắc. Xem Michael Mauboussin, The Consiliant Observer, New York: Credit Suisse First Boston, 14 January 2003.

9. Những độc giả đã quen thuộc với ngành công nghiệp ổ đĩa cứng có thể thấy sự mâu thuẫn giữa tuyên bố của chúng tôi rằng có rất nhiều lợi nhuận được thu về trong ngành sản xuất ổ đĩa với sự thật là những nhà sản xuất hàng đầu như Read-Rite và Komag đã không đạt thành công. Họ đã đạt được sự thịnh vượng bởi hầu hết các nhà sản xuất ổ đĩa cứng hàng đầu, đặc biệt là Seagate, đã tích hợp sản phẩm ổ đĩa cứng để tự kiếm lời thay vì những nhà cung cấp độc lập.

10. IBM đạt nhiều lợi nhuận ở các ổ đĩa cứng 3,5-inch, nhưng đó là ở cấp năng suất cao nhất của thị trường, nơi mà năng lực không đủ tốt và thiết kế sản phẩm phải tương thuộc.

11. Một báo cáo đầy đủ hơn về những phát triển đã được xuất bản trong Clayton M. Christensen, Matt Verlinden và George Westerman, "Disruption, Disintegration and the Dissipation of Differentiability," Industrial and Corporate Change 11, no. 5 (2002): 955–993. Nghiên cứu đầu tiên của trường Kinh doanh Harvard đã tóm tắt những phân tích này và được lưu hành rộng rãi vào năm 1998 và 1999.

12. Chúng tôi đã cố ý sử dụng động từ ở thì hiện tại thường và thì tương lai tại đoạn này. Lý do là vào thời điểm bản báo cáo này lần đầu tiên được viết và chuyển tới nhà xuất bản, các lời tuyên bố chỉ là dự đoán. Sau đó, tổng lợi

nhuận của ổ đĩa cứng 2,5 inch giảm đi đáng kể, đúng như mô hình đã dự đoán. Tuy nhiên, IBM đã lựa chọn bán toàn bộ ổ đĩa cứng cho Hitachi, tạo điều kiện cho các công ty khác bán những thành phần lợi nhuận cao.

13. Trước đây chúng tôi có đề cập đến việc Trường Kinh doanh Harvard có thêm một cơ hội để thực hiện chính xác chiến lược này trong quản lý giáo dục. Harvard viết và xuất bản đại đa số các nghiên cứu tình huống và rất nhiều các bài viết mà các giáo sư ở trường kinh doanh đã sử dụng như công cụ giảng dạy trong các khóa học về kiến trúc tương thuộc. Vì đào tạo quản lý về công việc và các trường đại học của doanh nghiệp (chính là những nhà sản xuất không tích hợp của khóa học lắp ráp) đã làm gián đoạn chương trình Thạc sỹ Quản trị Kinh doanh, trường Kinh doanh Harvard có một cơ hội tuyệt vời để bắt đầu mô hình kinh doanh thông qua chi nhánh xuất bản và họ không chỉ bán những bài báo và nghiên cứu tình huống như những thành phần trần mà còn bán cả hệ thống giá trị gia tăng. Những nghiên cứu này nên được thiết kế để trở nên đơn giản hơn đối với các giảng viên quản lý trong bối cảnh doanh nghiệp để lắp ráp tùy chỉnh các vật liệu có chất lượng, được cung cấp chính xác khi cần thiết, và được dạy một cách thuyết phục. (Xem Clayton M. Christensen, Michael E. Raynor và Matthew Verlinden, "Skate to Where the Money Will Be," Harvard Business Review, November 2001.)

14. Điều này gợi ý rằng sức mạnh xây dựng thương hiệu của Hewlett-Packard sẽ trở nên mạnh mẽ với những khách hàng chưa thỏa mãn từ quỹ đạo cải thiện mà sản phẩm được định vị. Và điều này cũng cho thấy rằng thương hiệu HP sẽ yếu hơn nhiều so với các thương hiệu Intel và Microsoft, đi xuống từ cùng một điểm tới những khách hàng thỏa mãn nhiều hơn.

15. Chúng tôi rất biết ơn Alana Stevens, một sinh viên theo học thạc sỹ quản trị kinh doanh Harvard của Giáo sư Christensen, vì những hiểu biết này mà chị đã phát triển trong nghiên cứu mang tên "A House of Brands or a Branded House?". Stevens lưu ý rằng xây dựng thương hiệu đang dần chuyển từ sản xuất sản phẩm sang những kênh bán lẻ. Ví dụ, các nhà sản xuất thực phẩm và sản phẩm chăm sóc cá nhân có thương hiệu như Unilever và Procter & Gamble, tham gia các cuộc chiến thương hiệu với các kênh của họ mỗi ngày, bởi vì nhiều sản phẩm của họ còn hơn-cả-tốt. Ở Vương quốc Anh, những thương hiệu lớn như Tesco và Sainsbury đã quyết giành chiến thắng sau khi khởi điểm ở mức giá thấp hơn trong mỗi chủng loại mặt hàng và tiến dần lên. Tại Mỹ, các sản phẩm có thương hiệu đã "bám trụ" kiên trì hơn trên giá hàng, nhưng thường với chi phí cắt cổ. Sự dịch chuyển của thương hiệu trong nhóm đủ tốt đang đi theo con đường như Home Depot và Staples. Khi chức năng và độ tin cậy đã trở nên hơn-cả-tốt, nhưng sự đơn giản và tiện nghi của sản phẩm chưa đủ tốt thì sức mạnh thương hiệu đã bắt đầu dịch chuyển sang kênh có mô hình kinh doanh dựa trên những khía cạnh

chưa thỏa mãn này. Procter & Gamble có vẻ như đã theo một chiến lược nhạy cảm bằng cách khởi động một chuỗi các sự gián đoạn thị trường mới đồng thời cung cấp năng lượng cần thiết cho những nỗ lực của các kênh để dịch chuyển lên phía trên thị trường, và bảo tồn sức mạnh của P & G để giữ thương hiệu cao cấp trên sản phẩm. Ví dụ, thương hiệu hệ thống làm sạch khô Dryel của nó là một sự phá vỡ thị trường mới vì nó cho phép các cá nhân thực hiện một điều mà, như trong lịch sử, chỉ có một chuyên gia mới có thể làm. Tự giặt khô thì chưa đủ tốt, do đó, sức mạnh để xây dựng một thương hiệu có lợi nhuận có thể "lưu trú" trong sản phẩm một thời gian. Hơn nữa, cũng giống như thiết bị bán dẫn của Sony cho phép mua hàng giảm giá để cạnh tranh với các cửa hàng thiết bị, do đó Dryel của P & G đã cho Wal-Mart một phương tiện để dịch chuyển lên thị trường và bắt đầu cạnh tranh với các cơ sở giặt khô. P & G cũng làm điều tương tự với thương hiệu hệ thống tự làm trắng răng Crest, một phân khúc thị trường mới mà trước đây chỉ có thể được cung cấp bởi các chuyên gia. Chúng tôi cảm ơn một trong những cựu sinh viên của Giáo sư Christensen, David Dintenfass, một người quản lý thương hiệu toàn cầu của Procter & Gamble, đã chỉ ra điều này ra cho chúng tôi.
16. Khi chúng tôi chia sẻ những giả thuyết này với các sinh viên, một số đã hỏi liệu điều này có áp dụng cho các nhãn hiệu thời trang cao cấp nhất, chẳng hạn như Gucci, và cho các loại sản phẩm khác như mỹ phẩm. Những người biết chúng tôi có lẽ đã quan sát thấy rằng mặc đồ thời trang có thương hiệu không phải công việc mà ta cố thực hiện trong cuộc sống của mình. Do đó, chúng tôi thú nhận rằng không có hiểu biết nào về thế giới của thời trang cao cấp. Nó có lẽ sẽ vẫn tiếp tục thu được lợi nhuận mãi mãi.
17. Duy trì sự cạnh tranh ở cấp độ của chuỗi xác định giá trị gia tăng mà những nhà sản xuất xe hơi đang chiếm ưu thế là yêu cầu họ dịch chuyển đến cấu trúc phân phối mới – một sự tích hợp dãy cung ứng mà giao diện khách hàng đã sử dụng hiệu quả. Làm thế nào để thực hiện điều này và ý nghĩa hiệu suất của nó đượckhám phá dài trong nghiên cứu của Deloitte mang tên "Digital Loyalty Networks", được cung cấp tại
<http://www.dc.com/research>, hoặc trên delresearch@dc.com.
18. Những độc giả tin vào hiệu quả của thị trường vốn và khả năng của các nhà đầu tư đa dạng hóa danh mục đầu tư của họ sẽ không nhận thấy bi kịch nào trong những quyết định này. Sau những lần tước bỏ tài sản này, cổ đông của hai gã khổng lồ sản xuất xe hơi đã sở hữu cổ phần trong công ty thiết kế và lắp ráp ô tô, và trong các công ty cung cấp hệ thống con. Chúng tôi đang viết cuốn sách này vì lợi ích của các nhà quản lý trong các công ty như General Motors và Ford mà chúng tôi mô tả những quyết định đó là không may.
19. Chúng tôi nói "thường" ở đây vì có những trường hợp ngoại lệ (hầu hết,

nhưng không phải tất cả, đã chứng minh nguyên tắc này). Ví dụ, chúng tôi lưu ý chương này hai giai đoạn giá trị gia tăng có thể được đặt cạnh nhau, như bộ nhớ DRAM có thể phù hợp trong lắp ghép máy tính cá nhân. Và có những trường hợp nơi hai cấu trúc tương thuộc cần phải được tích hợp, chẳng hạn như khi một doanh nghiệp lấy nguồn kế hoạch phần mềm từ các công ty như SAP cần phải được đưa kèm vào quá trình kinh doanh độc lập. Thực tế rằng cả hai mặt đều không thể lắp ghép và định dạng được đã làm SAP triển khai thực hiện kế hoạch như được yêu cầu.

1. Một trong những nghiên cứu quan trọng nhất về chủ đề này được tóm tắt trong Dorothy Leonard-Barton, "Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development," Strategic Management Journal 13 (1992): 111–125.

2. Các khái niệm trong chương này cố gắng xây dựng theo truyền thống của sự hiểu biết đáng được tôn trọng về khả năng của các tổ chức, được biết đến trong giới học thuật là "quan điểm dựa trên nguồn lực" (resource-based view - RBV) của công ty. Truyền thống này coi các nguồn lực như tài sản của một công ty và tìm cách giải thích sự khác biệt liên công ty trong hoạt động và tăng trưởng dựa trên sự khác biệt trong bổ sung nguồn lực. Ví dụ như K. R. Conner, "A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within IO Economics: Do We Have a New Theory of the Firm?" Journal of Management 17, no. 1 (1991): 121–154. Các công trình chuyên đề theo đề tài này là E. T. Penrose, The Theory of the Growth of the Firm (London: Basil Blackwell, 1959); và B. Wernerfelt, "A Resource-Based View of the Firm," Strategic Management Journal 5 (1984): 171–180. Các công trình mới đây hơn bao gồm M. Peteraf, "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View," Strategic Management Journal 14, no. 3 (1993): 179–192; và J. Barney, "The Resource-Based Theory of the Firm," Organization Science 7, no. 5 (1996): 469. Chúng tôi đã định nghĩa "nguồn lực" với phạm vi hẹp hơn so với nhiều nhà nghiên cứu RBV, bằng cách sử dụng thêm khái niệm – cụ thể là quy trình và giá trị – để nắm bắt các yếu tố cấu thành quan trọng của năng lực doanh nghiệp mà một trong số đó đã được chọn trong danh mục các nguồn lực. Ví dụ, D. Teece and G. Pisano, "The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction," Industrial and Corporate Change 3, no. 3 (1994): 537–556; R. M. Grant, "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage," California Management Review 33, no. 3 (1991): 114–135; và J. Barney, "Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?" Academy of Management Review 11, no. 3 (1986): 656–665. Chúng tôi tin rằng trong nhiều trường hợp, những gì đã trở thành tranh luận về định nghĩa thực sự là do thất bại trong việc phân loại. Cơ cấu và lý thuyết trình bày trong chương này được tóm tắt theo hình thức sơ bộ trong một

chương được bổ sung vào ấn bản thứ hai của Cuốn The Innovator's Dilemma. Mô hình này bước đầu đã được công bố trong Clayton Christensen and Michael Overdorf, "Meeting the Challenge of Disruptive Change," Harvard Business Review, March–April 2000.
3. Kết quả nghiên cứu được báo cáo bởi các nhà tâm lý học quản lý RHR Quốc tế chứng thực ước tính này. RHR gần đây đã công bố có đến 40% giám đốc điều hành cấp cao mới được tuyển đã thôi việc, hoặc làm việc kém hiệu quả, hoặc bị sa thải trong vòng hai năm nhận vị trí mới (Globe & Mail, 1 April 2003, B1).
4. Tom Wolfe, The Right Stuff (New York: Farrar, Straus, and Giroux, 1979).
5. Phù hợp với khẳng định của chúng tôi trong chương 1 về cách một lý thuyết mạnh mẽ có thể mang lại khả năng dự báo cho một dự án như thế nào, nhiều nghiên cứu thời kỳ đầu về cách thuê đúng người cho đúng công việc đã phân loại các nhà quản lý tiềm năng theo các thuộc tính của họ. Hãy nhớ rằng các nhà nghiên cứu ngành hàng không thời kỳ đầu đã quan sát thấy một mối tương quan chặt chẽ giữa việc sở hữu các thuộc tính như cánh và lông vũ và khả năng bay. Nhưng họ chỉ có thể khẳng định về mối tương quan hay liên kết chứ không phải nhân quả. Chỉ khi các nhà nghiên cứu xác định cơ chế về cơ bản gây ra, và sau đó hiểu được những hoàn cảnh khác nhau mà người thực hành gặp phải thì mọi thứ mới có thể được dự đoán chính xác hơn. Trong trường hợp này, sở hữu nhiều thuộc tính cần có có thể có tương quan khá lớn với sự thành công trong nhiệm vụ, nhưng nó không phải là cơ chế quan hệ nhân quả cơ bản của thành công.
6. Morgan McCall, High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders (Boston: Harvard Business School Press, 1998). Cuốn sách này cung cấp một cách suy nghĩ mới mẻ và nghiêm khắc về cách các quản lý nên học hỏi và đánh giá việc quản lý có khả năng giải quyết thành công thách thức phía trước. Chúng tôi khuyên rằng các học viên muốn tìm hiểu thêm về cách có được đúng người vào đúng nơi và đúng thời điểm hãy đọc trọn vẹn quyển sách này.
7. Tại giai đoạn sau trong sự phát triển của dự án, tất nhiên sẽ cần đến các giám đốc điều hành đã tham gia các khóa học trong các trường học kinh nghiệm liên quan đến mở rộng quy mô kinh doanh – và sau đó điều hành hiệu quả một tổ chức. Một lý do khiến nhiều dự án thất bại sau thành công bước đầu với một sản phẩm duy nhất là do những người sáng lập thiếu trực giác và kinh nghiệm trong việc tạo ra những quy trình có thể liên tục tạo ra sản phẩm tốt hơn, sản xuất và cung cấp chúng một cách đáng tin cậy.
8. Đặc tính toàn diện và hợp lý nhất của quy trình mà chúng tôi từng thấy là ở "The Processes of Organization and Management," Sloan Management Review, Summer 1998. Khi chúng tôi sử dụng từ "quy trình", nó bao gồm tất

cả các kiểu quy trình mà Garvin đã xác định.
9. Dưới nhiều hình thức khác nhau, nhiều học giả đã khám phá chi tiết khái niệm "quy trình" là khối xây dựng cơ bản của năng lực tổ chức và lợi thế cạnh tranh. Có lẽ trong số các công trình như vậy, có ảnh hưởng nhất là R. R. Nelson and S. G. Winter, An Evolutionary Theory of Economic Change (Cambridge, MA: Belknap Press, 1982). Nelson và Winter nói đến "thói quen" mà không phải là quy trình, nhưng khái niệm cơ bản là như nhau. Họ chứng minh rằng các công ty xây dựng lợi thế cạnh tranh bằng cách phát triển các thói quen tốt hơn so với các công ty khác, và rằng thói quen tốt chỉ được phát triển thông qua việc lặp lại một cách nhất quán các hành vi hiệu quả. Sau khi được thành lập, các thói quen tốt sẽ khó thay đổi. Ví dụ, M. T. Hannan and J. Freeman, "The Population Ecology of Organizations," American Journal of Sociology 82, no. 5 (1977): 929–964. Các công trình sau này đã khám phá và chứng minh sức mạnh của khái niệm về quy trình (được gọi với nhiều cái tên khác nhau, năng lực của tổ chức, khả năng thay đổi, và năng lực cốt lõi) như một nguồn lợi thế cạnh tranh. Ví dụ về các công trình này bao gồm Examples of this work include D. J. Collis, "A Resource-Based Analysis of Global Competition: The Case of the Bearings Industry," Strategic Management Journal 12 (1991): 49–68; D. Teece and G. Pisano, "The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction," Industrial and Corporate Change 3, no. 3 (1994): 537–556; và C. K. Prahalad and G. Hamel, "The Core Competence of the Corporation," Harvard Business Review, May–June 1990, 79–91. Quan điểm của chúng tôi là dù những nghiên cứu này đã vô cùng sâu sắc, ví dụ như nghiên cứu về quan điểm nguồn lực mà chúng ta nói trong ghi chú 3, nhưng nó bị giới hạn hoặc của việc mở rộng định nghĩa của "quy trình" để bao gồm tất cả các yếu tố quyết định lợi thế cạnh tranh, hoặc vì lợi ích của sự hiểu biết toàn vẹn, không bao gồm các yếu tố quan trọng của khả năng của doanh nghiệp trong phạm vi phân tích. Để biết thêm về điều này, đọc A. Nanda, "Resources, Capabilities, and Competencies," in Organizational Learning and Competitive Advantage, eds. B. Moingeon and A. Edmondson (New York: The Free Press, 1996), 93–120.
10. Đọc Leonard-Barton, "Core Capabilities and Core Rigidities".
11. Đọc C. Wickham Skinner, "The Focused Factory," Harvard Business Review, May–June 1974.
12. Chet Huber, chủ tịch sáng lập dịch vụ viễn thông tin học OnStar của General Motors, đã cho chúng ta thấy tầm quan trọng của sự phân biệt giữa nguồn lực (con người) và các quy trình: "Một trong những bài học lớn nhất tôi nhận ra rằng công ty cần sẵn sàng chấp nhận rủi ro để tạo lợi nhuận chứ không phải là cá nhân trong công ty. Các cá nhân cần hành động giống như những vận động viên bơi nghệ thuật để giữ cho các tổ chức liên kết tốt."

Clayton M. Christensen and Erik Roth, “OnStar: Not Your Father’s General Motors (A),” Case 9-602-081 (Boston: Harvard Business School), 12.
13. Khái niệm về giá trị, như chúng tôi định nghĩa ở đây, tương tự như khái niệm “bối cảnh cấu trúc” và “bối cảnh chiến lược” đã nổi lên trong việc nghiên cứu về quá trình phân bổ nguồn lực. Những công trình quan trọng về chủ đề này bao gồm J. L. Bower, Managing the Resource Allocation Process (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1972), và R. Burgelman, “Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights from a Process Study,” Management Science 29, no. 12 (1983): 1349–1364.
14. Chương 8 xem xét sâu hơn các ảnh hưởng của giá trị trong phân bổ nguồn lực và đưa ra chiến lược.
15. Ví dụ, Toyota vào thị trường Bắc Mỹ với mẫu Corona, một sản phẩm nhắm vào các tầng giá thấp nhất của thị trường. Khi nhóm mức tiếp nhận của thị trường trở nên đông đảo với các mẫu xe trong giống nhau như Nissan, Honda và Mazda, cạnh tranh giữa các đối thủ cạnh tranh với chi phí thấp ngang nhau khiến lợi nhuận giảm. Toyota phát triển xe hơi tinh vi hơn nhắm đến cấp cao hơn của thị trường để cải thiện lợi nhuận của mình. Gia đình xe Corolla, Camry, 4-Runner, Avalon và Lexus đã được giới thiệu như phản ứng của họ với áp lực cạnh tranh – Toyota giữ lợi nhuận của mình ở mức tốt bằng cách chuyển lên thị trường cao hơn. Trong quá trình này, Toyota phải thêm chi phí cho hoạt động thiết kế, sản xuất và hỗ trợ xe hơi thuộc tầm cỡ này. Sau đó họ quyết định thoát khỏi mức chấp nhận của thị trường, tìm thấy lợi nhuận có thể kiếm được ở đó là không thể chấp nhận được với cơ cấu chi phí đã chuyển đổi của mình. Toyota gần đây đã giới thiệu mô hình Echo của nó trong nỗ lực để trở lại các mức chấp nhận với chiếc xe ở mức giá 14.000 đô-la – gợi lại nỗ lực định kỳ của các nhà sản xuất ô tô Mỹ để thiết lập lại vị trí ở thị trường giá thấp. Quản lý cấp cao của Toyota quyết định tung ra mô hình mới này là một chuyện. Tuy nhiên, để thực hiện chiến lược này thành công, nhiều người trong hệ thống Toyota, bao gồm cả các đại lý, sẽ phải đồng ý rằng bán nhiều xe hơi với mức lợi nhuận thấp hơn là cách tốt hơn để công ty tăng lợi nhuận và giá trị vốn chủ sở hữu so với bán Camry, Avalon và Lexus. Chỉ thời gian mới có thể biết chắc chắn liệu Toyota có thành công trong việc tăng giá trị phát triển của công ty hay không.
16. Đọc Edgar Schein, Organizational Culture and Leadership (San Francisco: Jossey-Bass, 1988). Mô tả của chúng tôi về sự phát triển của nền văn hóa của một tổ chức bắt nguồn nhiều từ nghiên cứu của Schein.
17. Giáo sư Michael Tushman của Đại học Harvard và Charles O'Reilly của Stanford đã nghiên cứu sâu sự cần thiết trong việc quản lý các tổ chức theo cách này để tạo ra những gì họ gọi là “các tổ chức thuận cả hai mặt”. Như chúng tôi hiểu về công trình của họ, họ khẳng định rằng không đủ khi chỉ đơn giản là tách ra khỏi một tổ chức độc lập để theo đuổi các cải cách phá vỡ

quan trọng nhưng không phù hợp với giá trị của tổ chức chính. Lý do là thường thì giám đốc điều hành tạo ra một tổ chức độc lập để tách phá vỡ ra khỏi hoạt động của họ để họ có thể tập trung vào quản lý kinh doanh cốt lõi. Để tạo ra một tổ chức thật sự thuận cả hai mặt, Tushman và O'Reilly khẳng định rằng hai tổ chức khác nhau cần phải được đặt trong một bộ phận kinh doanh. Trách nhiệm quản lý tổ chức đột phá và tổ chức bền vững cần phải ở một cấp độ trong tổ chức mà cả hai không được xem xét như các doanh nghiệp trong một danh mục đầu tư. Thay vào đó, chúng nên trong cùng một nhóm hoặc đơn vị kinh doanh mà quản lý có đủ các thông tin để chú ý cẩn thận những gì nên được tích hợp và chia sẻ giữa các nhóm, và những gì nên được thực hiện tự chủ. Đọc Michael L. Tushman and Charles A. O'Reilly, Winning Through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal (Boston: Harvard Business School Press, 2002).
18. Trong quá khứ, một số doanh nghiệp mạo hiểm với vốn được hỗ trợ, đặc biệt là trong lĩnh vực viễn thông và chăm sóc sức khỏe, đã đi theo một chiến lược cải cách đột phá – qua cải cách bền vững – nhảy vọt về phía trước cả các nhà lãnh đạo trên quỹ đạo bền vững và sau đó nhanh chóng bán hết cổ phần cho các công ty uy tín lớn hơn đang di chuyển trên quỹ đạo phía sau họ. Chiến lược này có hiệu quả – không phải vì giá trị của công ty uy tín hạn chế họ khỏi việc nhắm đến cùng một sự đổi mới, mà bởi quy trình của họ không nhanh như những người mới bắt đầu. Đây là một cách chứng minh về đổi hướng lợi nhuận, nhưng nó không phải một lộ trình mà một doanh nghiệp tăng trưởng mới có thể được tạo ra. Hoặc là bằng cách mua lại sản phẩm hoặc đánh bại các đối thủ mới, các công ty có uy tín cuối cùng sẽ cung cấp các sản phẩm cải tiến như là một phần của dòng sản phẩm của mình, và doanh nghiệp phát triển nó đầu tiên sẽ không tồn tại. Những doanh nghiệp mới bắt đầu cơ bản bao gồm các đội dự án cao cấp, phát triển sản phẩm một cách độc lập và sau đó bị giải tán khi các sản phẩm đã sẵn sàng thương mại hóa. Nó là một cơ chế mà theo đó công ty uy tín với vốn chủ sở hữu có giá trị hấp dẫn có thể trả tiền cho nghiên cứu và phát triển bằng vốn chủ sở hữu chứ không phải là chi phí.
19. Sự thành lập công ty con Xiameter của công ty Dow Corning là một ví dụ chính xác về tình huống này. Xiameter là công ty có độ tin cậy cao, chi phí bán hàng thấp và mô hình kinh doanh phân phối cho phép công ty tạo lợi nhuận hấp dẫn ở mức giá bình dân cho các sản phẩm silicon tiêu chuẩn. Khách hàng cần dịch vụ chi phí cao hơn để hướng dẫn các quyết định mua bán có thể mua silicon của họ thông qua cấu trúc bán hàng chính và cơ cấu phân phối của Dow Corning.
20. Chúng tôi đưa ra khẳng định này chỉ với mục đích minh họa. Tại thời điểm viết bài này, cửa hàng bán lẻ và trực tuyến được thành lập rất tốt như là một làn sóng phá vỡ trong bán lẻ đến mức nếu một cửa hàng bách hóa cố

gắng tạo ra một ngành kinh doanh mới tăng trưởng trực tuyến mới, nó sẽ theo một chiến lược duy trì như một doanh nghiệp mới, có liên quan đến các công ty tạo ra bán lẻ trực tuyến. Ngay cả một người khổng lồ như Macy's có khả năng sẽ mất các công ty đang trong quá trình dịch chuyển bền vững trên đường cong phá vỡ. Mua lại một công ty có một vị trí vững chắc trên quỹ đạo phá vỡ đó – như Sears đã làm khi mua lại Lands End – là cách thức duy nhất mà các cửa hàng bách hóa có thể bắt được làn sóng này.
21. Cũng như Merrill Lynch, Goldman Sachs đã triển khai hệ thống giao dịch trên Internet cho các khách hàng hiện có trong doanh nghiệp môi giới dịch vụ trọn gói chính thống của họ. Công nghệ, như một hệ quả, thực hiện theo cách duy trì các giá trị, hay cấu trúc chi phí của các đơn vị kinh doanh. Trên thực tế, việc thực hiện giao dịch trên Internet có thể sẽ tăng thêm chi phí cho cấu trúc công ty bởi đó là một lựa chọn bổ sung và không thay thế kênh môi giới kinh doanh truyền thống. Xem Dennis Campbell and Frances Frei, "The Cost Structure and Customer Profitability Implications of Electronic Distribution Channels: Evidence from Online Banking," working paper, Harvard Business School, Boston, 2002.
22. Một loạt nghiên cứu thú vị cũng đưa ra kết luận tương tự. Xem Rakesh Khurana, Searching for a Corporate Savior: The Irrational Quest for Charismatic CEOs (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2003). Khurana thấy rằng việc đưa vào một công ty các quản lý với hồ sơ cá nhân xuất sắc, những "siêu sao", những người theo cách nói của chúng tôi có những thuộc tính đa dạng mà nhiều người phải thèm muốn, gặp thất bại thường xuyên hơn nhiều người nghĩ.
23. Xem Kim B. Clark and Steven C. Wheelwright, "Organizing and Leading Heavyweight Development Teams," California Management Review 34 (Spring 1992): 9–28. Các khái niệm được mô tả trong bài viết này cực kỳ quan trọng. Chúng tôi đặc biệt khuyến khích các nhà quản lý quan tâm đến những vấn đề này nên nghiên cứu nó một cách kỹ lưỡng. Clark và Wheelwright xác định một nhóm cao cấp là nhóm gồm những thành viên rất tận tụy và đoàn kết. Nhiệm vụ của mỗi thành viên trong nhóm là không đại diện cho nhóm chức năng của mình trong nhóm, mà hoạt động như một người quản lý chung chịu trách nhiệm cho sự thành công của toàn bộ dự án, và tích cực tham gia vào các quyết định và công việc của các thành viên đến từ từng bộ phận chức năng. Khi cùng làm việc với nhau để hoàn thành dự án, họ sẽ tìm ra cách thức mới để tương tác, phối hợp và ra quyết định để tạo ra các quy trình hoặc khả năng mới, cần thiết cho sự thành công trong công việc kinh doanh mới trên cơ sở liên tục. Những cách để công việc hoàn thành sau đó có thể được cơ cấu hoá như doanh nghiệp mới hoặc phát triển dòng sản phẩm.
24. Bước đột phá về khái niệm cơ bản dẫn đến những kết luận trong đoạn

này xuất phát từ các nghiên cứu chuyên đề của Rebecca M. Henderson và Kim B. Clark, “Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Systems and the Failure of Established Firms,” Administrative Science Quarterly 35 (1990): 9–30. Đây là nghiên cứu, theo quan điểm của chúng tôi, nâng trạng thái xây dựng lý thuyết trong nghiên cứu quá trình từ phân loại dựa trên thuộc tính thành dựa trên hoàn cảnh. Ý tưởng cơ bản của họ là trong một khoảng thời gian, các mô hình giao tiếp, tương tác và phối hợp giữa những người chịu trách nhiệm thiết kế một sản phẩm mới (quy trình phát triển sản phẩm mà công ty dựa vào) sẽ phản ánh mô hình trong đó các thành phần của sản phẩm tương tác với cấu trúc sản phẩm. Trong hoàn cảnh mà cấu trúc không thay đổi từ thế hệ này sang thế hệ khác, quy trình theo thói quen này sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho các loại tương tác cần thiết cho thành công. Nhưng trong hoàn cảnh mà các tổ chức phát triển phải thay đổi cấu trúc đáng kể để nhân viên cần tương tác với những người khác về các chủ đề khác và với thời gian khác nhau, thì cùng một quá trình quen thuộc sẽ cản trở sự thành công. Trong nhiều cách, sự phán đoán và khuyến nghị về thay đổi quy trình trên các trục thẳng của hình 7-1 xuất phát từ công trình của Henderson và Clark. Sự phán đoán và khuyến nghị trên các trục ngang liên quan đến các giá trị của tổ chức xuất phát từ cuốn The Innovator’s Dilemma, lần lượt được xây dựng trên công trình của giáo sư Bower và Burgelman mà chúng tôi đã trích dẫn ở nơi khác. Phần nghiên cứu này dường như cũng đã nâng tình trạng lý thuyết phân loại thành lý thuyết dựa trên tình huống.

25. Chúng tôi đã quan sát thấy một xu hướng khó chịu trong số các nhà quản lý tìm kiếm các giải pháp phù hợp cho tất cả những thách thức mà họ phải đối mặt, chứ không phải là phát triển cách áp dụng các giải pháp thích hợp cho vấn đề. Về vấn đề cụ thể này, trong những năm 1990, một số nhà quản lý dường như đã kết luận rằng các đội nhóm cao cấp là “câu trả lời” của họ và đảo lộn toàn bộ tổ chức phát triển của họ bằng cách sử dụng các nhóm phát triển cao cấp cho tất cả các dự án. Sau một vài năm, hầu hết trong số họ quyết định rằng đội nhóm cao cấp, dù họ cung cấp những lợi ích về tốc độ và sự kết hợp, lại quá tốn kém – và họ sau đó đảo lộn toàn bộ tổ chức trở lại vào chế độ các nhóm ít quan trọng. Một số công ty được trích dẫn trong bài đã gặp phải những vấn đề này, và không biết làm thế nào để sử dụng những nhóm thích hợp trong hoàn cảnh thích hợp.

26. Xem Charles A. Holloway, Steven C. Wheelwright, and Nicole Tempest, “Cisco Systems, Inc.: Acquisition Integration for Manufacturing,” Case OIT26 (Palo Alto and Boston: Stanford University Graduate School of Business and Harvard Business School, 1998).

27. Chúng tôi nhận ra rằng đây là một tuyên bố nguy hiểm, có thể là một tuyên bố chính xác hơn khi nói là tại thời điểm viết bài này, không ai có vẻ như có thể đưa ra một chiến lược phá vỡ khả thi cho ngân hàng trực tuyến.

Có thể là khả thi, ví dụ như Ngân hàng E*Trade xây dựng thành công một ngân hàng phá vỡ cấp thấp. Chúng tôi trích dẫn trong ghi chú 21 một trong những chuỗi nghiên cứu mà Giáo sư Frances Frei của Trường Kinh doanh Harvard đã viết với các đồng tác giả khác nhau về tác động của việc cung cấp các kênh dịch vụ mới cho khách hàng. Khi các ngân hàng uy tín bổ sung thêm máy ATM, điện thoại và các dịch vụ trực tuyến cho khách hàng, họ đã không thể chấm dứt các kênh giao dịch cũ của dịch vụ, ví dụ như thu ngân trực tiếp và cán bộ cho vay. Kết quả là, Frei đã cho thấy rằng việc cung cấp các kênh chi phí dịch vụ thấp hơn thực sự lại tăng thêm chi phí, bởi vì chúng là thêm vào, không phải thay thế. Có thể Ngân hàng E*Trade, khi không có tài sản cơ sở hạ tầng và chi phí dịch vụ, thực sự có thể tạo ra một mô hình kinh doanh có chi phí thấp đủ thấp để có thể kiếm được lợi nhuận hấp dẫn ở mức giá chiết khấu cần thiết để giành chiến thắng.
28. Quay vòng hàng trữ kho của một cửa hàng bán lẻ không phải dễ dàng tăng vọt (xem chương 2, ghi chú 18). Khi đi lên, các nhà bán lẻ thực hiện một cấu trúc quay vòng hàng tương đối cứng nhắc biến thành các sản phẩm lợi nhuận cao hơn, dẫn đến một sự cải thiện ngay lập tức về Lợi nhuận trên đầu tư (ROI). Hướng đến thị trường đang đi xuống đòi hỏi phải mang cùng một cấu trúc quay vòng hàng hóa cứng nhắc thành các sản phẩm lợi nhuận thấp hơn, dẫn đến ảnh hưởng lớn ngay lập tức lên lợi nhuận đầu tư.
(*) Người Bắc Mỹ Bản Địa được gọi tên theo nhiều cách khác nhau. Trong tác phẩm này, các tác giả và Peggy gọi họ là "Người Bắc Mỹ Bản Địa". Nhưng trong lời nói của Andy, anh tự gọi mình là " Người Da Đỏ". Cả hai thuật ngữ này đều được sử dụng với mức độ tôn trọng như nhau.
(1) Đội biệt kích Carlson do thiếu tá Evans F. Carlson trực tiếp lãnh đạo. Những người lính của Sư đoàn Biệt kích Thủy quân Lục chiến Số 2 này nổi tiếng về sự nhiệt huyết, về tinh thần đồng đội và khả năng thực hiện chiến công trong các cuộc chiến đấu. Đơn vị này được thành lập bảy tuần sau trận Trân Châu Cảng và những chiến thắng của sư đoàn được ghi lại trong cuốn sách Gung Ho! của tác giả - trung úy W.S. François. Khi quyển sách này được chuyển thể thành phim với sự tham gia diễn xuất của diễn viên gạo cội Randolph Scott, thuật ngữ Gung Ho mới được nhiều người biết đến.
1 Xem: Hiệp hội Quan hệ Con người Nhật Bản, Kaizen Teian 1: Thiết lập Hệ thống Đề xuất Cải tiến Liên tục thông qua Thực hiện Đề xuất của Người lao động.
2 Thuật ngữ này đã được sử dụng trong cuốn Kaizen Teian 1: Thiết lập Hệ thống Đề xuất Cải tiến Liên tục thông qua Thực hiện Đề xuất của Người lao động. (BBT)
1. Masaaki Imai, Kaizen: Chìa khóa dẫn tới thành công trong cạnh tranh của Nhật Bản (New York: McGraw-Hill, 1986).
* So sánh này chỉ mang tính tổng quát vì có những công ty ngoài Nhật Bản

hoạt động ở Mỹ áp dụng hệ thống đề xuất của Nhật và cũng có những công ty Nhật áp dụng hệ thống đề xuất của Mỹ.
1. Thông tin chi tiết hơn về hệ thống báo cáo Kaizen được trình bày trong cuốn Kaizen Teian 3, Productivity Press, 1992.
Second best: gần tối ưu.
Thí dụ xin xem thêm sách "Đánh thức con Rồng ngủ quên", Phạm Đỗ Chí và Trần Nam Bình (chủ biên), Thời báo Kinh tế Sài Gòn (tái bản, 2002); hay "Kinh Tế tế Việt Nam Trên trên đường hóa Rồng", Phạm Đỗ Chí (chủ biên), Nhà xuất bản Trẻ (2004).
Báo Đầu tư, ngày 26/10/2009, trang 4, : xem bài "Tái cơ cấu kinh tế: Áp lực nội tại" của tác giả Bảo Duy phỏng vấn TS. Nguyễn Đình Cung thuộc Viện Nghiên cứu Quản lý Kinh tế Trung ương.
Xem Phạm Đỗ Chí, Kinh tế Việt Nam Trên trên Đường đường Hóa hóa Rồng, chương 10, Nhà xuất bản Trẻ, 2004.
Không kể các chi tiêu ngoài ngân sách
Kể cả các chi tiêu ngoài ngân sách
Nợ của chính phủ và nợ bảo lãnh bởi chính phủ
Trần Văn Thọ (Đại học Waseda, Tokyo), chương "Đã qua rồi một thời Đổi mới", trong sách "Việt Nam từ năm 2011 – —Vượt lên sự nghiệt ngã của thời gian" (trang 43-48), Nhà xuất bản Tri Thức (2011).
Báo Đầu tư, ngày 26/10/2009, trang 4, đã dẫn.
Yếu tố dẫn đến thành công của Việt Nam có thể giải thích rất rõ bằng lý thuyết thặng dư công suất (excess capacity) của giáo sư Ari Kokko thuộc Trường Kinh doanh Copenhagen, Đan Mạch.
Nội dung phần này và phần tiếp theo được lấy từ các bài nghiên cứu "Không gian sản phẩm quyết định phát triển của các quốc gia" (product space conditions development of nations) của các tác giả C. A. Hidalgo, B. Klinger, A.-L. Barabási và R. Hausmann.
Hải Lý, Sóng ngầm, Thời báo Kinh tế Sài Gòn, số 37/2010, tr.18.
Thời báo Kinh tế Việt Nam, ngày 2-4/9/2010, TR.19. Ngọc Đào, vốn đầu tư xã hội tăng mạnh.
Trung tâm Nghiên cứu Chính sách và Phát triển (Development and Policies Research Center - DEPOCEN), 216 Tran Trần Quang KhaiKhải, Hà Nội, Việt Nam. Quan điểm được thể hiện trong bài viết này mang tính cá nhân, không nhất thiết phản ánh quan điểm của DEPOCEN. Mọi ý kiến đóng góp xin gửi về địa chỉ hatrang@depocen.org hoặc ngocanh@depocen.org. Chúng tôi xin chân thành cảm ơn chị Nguyễn Thị Huyền, thực tập sinh, và chị Bùi Thu Hà, trợ lý nghiên cứu đã hỗ trợ nhóm chúng tôi để hoàn thành bài viết này.
Tổng cục Thống kê.
Theo như HSBC tháng 3 năm 2011, tỷ lệ lạm phát của Việt Nam năm 2011

có thể là 9.,9%, theo ANZ thì con số này là 10%.
Theo số liệu của CECI , tỷ giá ở đây là tỷ giá trung bình tháng.
IMF (2010).
IMF (2010), đã dẫn.
Hiểu theo nghĩa rộng, phần này đề cập đến thâm hụt vãng lai, bởi cấu thành của cán cân vãng lai bao gồm nhiều khoản mục, nhưng thành phần chính của nó là cán cân thương mại. Thực tế Việt nam Nam cho thấy thâm hụt thương mại là cấu phần chính của thâm hụt vãng lai.
Nguyễn Thắng, Nguyễn Ngọc Anh, Nguyễn Đức Nhật, Nguyễn Cao Đức (2008), Thâm hụt tài khoản vãng lai: Nguyên nhân và giải pháp, Tạp chí Nghiên cứu kinh tế số 363 tháng 8 năm 2008, trang 3-19.
Tính toán theo số liệu từ Quỹ Tiền tệ Quốc tế, (2010), Vietnam: 2010 Article IV Consultation—Staff Report and Public Information Notice.
IMF, Tham vấn điều khoản 4, năm 2003; 2006; 2010.
http://www.economywatch.com/economic-statistics/economic-indicators/Current_ Account _ Balance_US_Dollars/ truy cập ngày 24/02/2011.
Bản thân việc nhập siêu và thâm hụt tài khoản vãng lai về nguyên tắc là không tốt và cũng không xấu. Nó chỉ xấu khi thâm hụt quá lớn và dẫn tới khủng hoảng cán cân thanh toán, mất giá đồng tiền. Tuy nhiên, dường như có một quan niệm khá phổ biến (không chỉ ở Việt Nam) là (i) nhập siêu và thâm hụt tài khoản vãng lai là không tốt và thể hiện một nền kinh tế yếu kém; và (ii) xuất siêu và có thặng dư trên tài khoản vãng lai là điều tốt và thể hiện một nền kinh tế có khả năng cạnh tranh tốt. Mặc dù trong một số ít trường hợp, quan niệm như trên không phải là không đúng, nhưng theo ly lý thuyết kinh tế thì không hẳn là như vậy. Trong nhiều trường hợp, thì thâm hụt cán cân thương mại là lại thể hiện một nền kinh tế đang tăng trưởng tốt. Khi một nền kinh tế có tiềm năng tăng trưởng tốt, có nhiều cơ hội đầu tư với lợi nhuận cao, nhu cầu đầu tư cao hơn khả năng tiết kiệm trong nước, điều này sẽ làm cho các dòng vốn nước ngoài chảy vào quốc gia đó để đáp ứng nhu cầu đầu tư. Tức là một quốc gia có thể sử dụng nguồn lực của nước khác để phát triển kinh tế trong nước. Ngược lại, một tài khoản vãng lai có thặng dư lại có thể là dấu hiệu bất ổn của nền kinh tế, dòng vốn trong nước chảy ra nước ngoài tìm kiếm những cơ hội đầu tư tốt hơn. Tức là nguồn lực không được sử dụng cho phát triển nền kinh tế trong nước.
Các nguồn vốn này đều có khả năng giảm mạnh nếu thâm hụt lớn vẫn diễn ra trong năm 2011.
Có thể lý giải điều này bởi là do hàng hóa từ Trung Quốc có tính cạnh tranh cao về giá cả, bên cạnh đó khoảng cách công nghệ với Việt Nam không nhiều như từ các nước phát triển nên với trình độ lao động và kinh tế của Việt Nam thì những hàng hóa này sẽ dễ dàng được hấp thu hơn.

Nhập khẩu những mặt hàng như xe ô tô, rượu ngoại, trang sức, thuốc lá, điện thoại... tăng mạnh. Năm 2010, giá trị nhập khẩu những mặt hàng này lên tới 9 tỷ USD, so với con số nhập siêu hơn 12 tỷ USD thì lượng tiêu dùng hàng hóa xa xỉ này là rất lớn.
Cần phải lưu ý là Việt Nam nhập khẩu nhiều máy móc và công nghệ từ Trung Quốc để phát triển sản xuất trong nước song những công nghệ này đang bị đánh giá là công nghệ loại 3, những công nghệ sản xuất lạc hậu, năng suất chưa không cao và có tác động xấu đối với môi trường. Như vậy công nghệ mà Việt Nam nhập khẩu liệu có phải công nghệ tốt cho phát triển kinh tế?
Hệ số lan tỏa của một ngành phản ánh mức độ liên kêt kết của ngành đó với các ngành khác trong một nền kinh tế và đo lường tác động tiềm tàng đối với các ngành khi có thay đổi từ một ngành riêng lẻ. Về bản chất, có hai loại hệ số lan tỏa là hệ số lan tỏa cùng chiều và hệ số lan tỏa ngược chiều
Bùi Trinh (2010), Measuring the effective rate of protection in Vietnam's economy with emphasis on the manufacturing industry: an input – output approach, Depocen working paper series N0. 2010/12, Development and Policies Research Center, available at http://depocenwp.org/upload /pubs/BuiTrinh/ERP_Paper_DEPOCENWP.pdf
Do thuế các nguyên liệu đầu vào và tỷ trọng nguyên liệu đầu vào nhập khẩu của ngành này cao.
Điều này có thể thấy rõ hơn ở chỉ số thể hiện mức độ lan tỏa của những ngành này trong nền kinh tế đều lớn hơn mức trung bình toàn nền kinh tế.
Dựa trên số liệu từ
http://stat.wto.org/TariffProfile/WSDBtariffPFExport.aspx?Language=E&Country=VN truy cập ngày 02/03/2011.
Tuy nhiên, theo một nghiên cứu gần đây của Peter Naray và cộng sự (2009) [5] thì việc áp dụng thuế suất cao hơn trong khung cam kết được phép hoặc áp dụng các biện pháp hạn chế nhập khẩu trên cơ sở điều kiện khó khăn về cán cân thanh toán sẽ đi kèm với các ảnh hưởng tiêu cực lâu dài cho Việt Nam. Tác động của các lựa chọn chính sách này bao gồm (i) ảnh hưởng tới kết quả xuất khẩu vì xuất khẩu phụ thuộc khá chặt chẽ vào nhập khẩu; (ii) làm tăng cán cân thương mại nếu hệ số co giãn của nhập khẩu nhỏ hơn 1; (iii) ảnh hưởng đến lợi ích của người tiêu dùng vì chi phí tiêu dùng tăng lên; (iv) làm môi trường kinh doanh ở Việt Nam bị giảm khả năng đoán định do thay đổi chính sách, và có thể ảnh hưởng đến đầu tư trực tiếp nước ngoài; (v) giảm niềm tin của các nhà đầu tư đặt vào Việt Nam nếu việc áp dụng các biện pháp bảo hộ bị các nhà đầu tư coi là tín hiệu của khủng hoảng. Ngoài ra, sử dụng phụ thu nhập khẩu cũng có tác dụng giống như phá giá đồng tiền trong cắt giảm nhập khẩu, nhưng biện pháp này sẽ không đạt được lợi ích cho hoạt động xuất khẩu.

Đặc biệt với trường hợp của Việt Nam khi thâm hụt thương mại lớn thì áp lực giảm giá lại càng lớn hơn.
Các lần điều chỉnh tỷ giá của NHNN đều ít và bị động do áp lực căng thẳng từ thị trường chứ không phải định hướng cho thị trường nên làm mất lòng tin của người dân. Từ đó khiến tác động của tâm lý càng lớn, tạo vòng xoáy lạm phát – - tỷ giá – - nhập siêu, dẫn đến điều chỉnh tỷ giá không thể bứt phá vì sợ ảnh hưởng đến ổn định vĩ mô, các lần điều chỉnh tỷ giá của Ngân hàng nhà Nhà nước không bù đắp được mức độ chênh lệch lạm phát và khiến cho tiền đồng Việt Nam VND lên giá so với các đồng tiền khác trong khu vực.
Theo Vũ Thành Tự Anh (2010) [1].
Xem thêm bài viết của Nguyễn Thị Hà Trang và đồng sự (2011) [8], cho những lý giải chi tiết hơn về từng nhân tố gây ra nhập siêu trong mất cân đối này.
Tổng hợp từ báo chí, đầu năm 2009, IMF dự báo tăng trưởng 4.,75%, Ngân hàng Thế giới dự báo 5.,0-5.,5% và Tạp chí The Economist dự báo tăng chỉ 0.,3%.
Xem "Từ chỉ số cạnh tranh và ICOR, nghĩ về hiệu quả gói kích cầu" của Trần Sỹ Chương, Báo Doanh nhân Sài Gòn Cuối tuần tháng 10/2009.
Ví dụ, xem bài "Tỷ giá tăng không tác động tới lạm phát", trả lời phỏng vấn của ông Lê Xuân Nghĩa do Hữu Hòe thực hiện, đăng trên báo Đầu tư Chứng khoán ngày 26/8/2010 và lưu tại http://tinnhanhchungkhoan.vn/RC/N/CFFEJI/ty-gia-tang-khong-tac-dong-lon-toi-lam-phat.html.
Ví dụ, xem bài "Lạm phát tăng là do tỷ giá" trả lợi phỏng vấn của ông Nguyễn Quang A do Nhật Minh thực hiện, lưu tại VnExpress: http://vnexpress.net/GL/Kinh-doanh/2010/09/3BA20D11/. Hoặc, Prakriti Sofat của Barclays Capital khẳng định, cứ 1% tăng thêm trong tỷ giá USD/VND sẽ đóng góp chừng 0.,15% vào tỷ lệ lạm phát, lưu tại: http://vneconomy.vn/20100819032443753P0C6/gioi-chuyen-gia-du-bao-xu-huong-ty-gia-usdvnd.htm.
Xem bài "Lãi suất tiết kiệm vượt 16%", của Hoàng Ly đăng tại VnExpress.net: http://ebank.vnexpress.net/GL/Ebank/Tin-tuc/2010/12/3BA23BF3/.
Ví dụ, xem bài "Bơm USD, thả nổi lãi suất" của Khánh Huyền đăng tại Tiền Phong: http://www.tienphong.vn/Kinh-Te/517761/Bom-USD-tha-noi-lai-suat-VND.html
Ví dụ, xem bài "Thống đốc Nguyễn Văn Giàu: Tăng lãi suất là điều bất khả kháng", của Từ Nguyên, đăng tại VnEconomy: http://vneconomy.vn/20101203083057 83P0C6/ thong-doc-nguyen-van-giau-tang-lai-suat-la-bat-kha-khang.htm.
Theo lý thuyết hạn chế tín dụng tự nguyện, mặt bằng lãi suất cao chỉ khuyến

khích các doanh nghiệp rủi ro vay vốn bởi chỉ có thực hiện các dự án rủi ro cao mới kỳ vọng mang lại lợi nhuận đủ lớn để hoàn trả món vay. Kết quả là trên thị trường chỉ còn lại các doanh nghiệp rủi ro và do vậy khả năng vỡ nợ là cao hơn.

Xem bài "Cán cân thanh toán quốc tế thặng dư 3.,43 tỷ đô USDla", của Giang Oanh đăng tại website của Chính phủ: http://baodientu.chinhphu.vn/Home/Can-can-thanh-toan-quoc-te-thang-du-343-ty-USD/20107/33406.vgp.

Xem bài "Năm 2010, cán cân thanh toán thâm hụt khoảng 4 tỷ đô laUSD", của Anh Quân đăng tại VnEconomy: http://vneconomy.vn/20101021114618793P0C6/nam-2010-can-can-thanh-toan-tham-hut-khoang-4-ty-usd.htm.

Xem bài "Đánh giá xuất khẩu 10 tháng đầu năm và dự kiến cuối năm", đăng tại báo Thị trường Nước ngoài: http://www.ttnn.com.vn/country/256/news/28645/danh-gia-xuat-khau-10-thang-dau-nam-va-du-kien-cuoi-nam.aspx.

Ví dụ, xem bài "Bơm USD, thả nổi lãi suất" của Khánh Huyền đăng tại Tiền Phong: http://www.tienphong.vn/Kinh-Te/517761/Bom-USD-tha-noi-lai-suat-VND.html

Xem bài "Rủi ro tài chính vĩ mô lớn nhất là tỷ giá" của Hữu Hòe đăng tại VnEconomy: http://vneconomy.vn/20100818110321467p0c6/rui-ro-tai-chinh-vi-mo-lon-nhat-la-ty-gia.htm.

Những phân tích về vấn đề này thể hiện quan điểm riêng của tác giả.

Xem quan điểm tương tự của Ông Bùi Kiến Thành khi trả lời phỏng vấn bài "Bơm tiền ra có tạo áp lực lạm phát?" do Nguyên Dương thực hiện đăng trên Tầm Nhìn: http://www.tamnhin.net/TienVang/6610/Bom-tien-ra-co-tao-ap-luc-lam-phat-moi.html.

"Lạm phát đình đốn" là cụm từ tác giả sử dụng cho cụm từ tiếng Anh "stagflation" ám chỉ tình trạng kinh tế trong đó lạm phát cao nhưng sản xuất khó khăn.

Quan điểm thể hiện trong bài viết này của cá nhân tác giả, nguồn số liệu, trừ khi được chỉ rõ, lấy từ bộ phận nghiên cứu của TLS Việt Nam. Những lỗi phân tích nếu có thuộc về cá nhân tác giả. Tác giả cảm ơn sự chia sẻ của Tủy Sống. Phạm Thế Anh và Khổng Văn Minh – Công ty quản lý quỹ Jaccar đã đóng góp vào quan điểm thể hiện trong bài viết này.

Xem lưu tại: http://vneconomy.vn/20101207113646 97P0C6/can-that-chat-hon-chinh-sach-tien-te.htm.

Xem lưu tại: http://cafef.vn/20101207030913873CA0/wb-lam-phat-nam-2010-cua-viet-nam-o-muc-105.chn.

Calvo, Guillermo, (1992), Are High Interest Rates Effective for Stopping High Inflation? Some Skeptical Notes, World Bank Economic Review, 6,

issue 1, p. 55-69.
Xem bài "Khám sức khỏe kinh tế Việt từ chỉ số ICOR" đăng trên Tuần Việt namNam. Xem lưu tại: http://tuanvietnam.vietnamnet.vn/2009-10-09-kham-suc-khoe-kinh-te-viet-tu-chi-so-icor-
Tiếng Anh là "Credit Rationing", xem Stiglitz and Weiss (1981) "Credit Rationing in Markets with Imperfect Information", American Economic Review, Vol. 71 (3) pp 393-410.
Hoài (2010), Nguy cơ lạm phát 2010: Thực trạng, nguyên nhân và giải pháp, Kỹ Kỷ yếu khoa học lần thứ nhất, Đại học Khoa học Công nghệ.
Lãi suất tiền gửi kỳ hạn tháng lãnh lãi cuối kỳ của VCB và SCB
Lãi suất tiền gửi kỳ hạn tháng lãnh lãi cuối kỳ của VCB và SCB
Lãi suất tiền gửi kỳ hạn tháng lãnh lãi cuối kỳ của VCB và SCB
Đây là hạng mục trong cán cân thanh toán để đảm bảo cán cân luôn cân bằng.
Hoàng Uy, 'Ủy ban Vàng Thế giới khen ngợi sự phát triển của thị trường Việt Nam, ngày 26/4/2008.
Hoàng Uy, 'Ủy ban Vàng Thế giới khen ngợi sự phát triển của thị trường Việt Nam, ngày 26/4/2008.
Tim Johnston, "Thói quen trữ vàng của Việt Nam đã làm giảm giá đồng tiền", Thời báo Tài chính, 18/6/2010 .sup
Giao dịch vàng online thường tiến hành cùng với đòn bẩy tài chính giúp nhà đầu tư có thể giao dịch gấp nhiều lần số tiền vốn mình có (nhiều trường hợp lên 10 lần). Điều này có nghĩa là lượng vàng vật chất cần thiết nhỏ hơn nhiều so với giá trị giao dịch khi nhà đầu tư sử dụng dịch vụ này. Khi chuyển từ kinh doanh online sang vật chất, các bên giao dịch 100% vàng vật chất. .sup
Lê Xuân Nghĩa, "Thị trường Vàng đi về đâu", báo Lao Động, 30/10/2010. .sup
Tham khảo VTV, Ai có lợi khi giá vàng trong nước cao hơn giá vàng quốc tế, 20/12/2010.
Khánh Linh, Lê Đức Thúy : "bức Bức tranh về tỷ giá ngoại hối không xấu như nhiều người nghĩ", CafeF, 25/2/2011.
Lạm phát các năm 2007, 2008 và 2010 lần lượt là 12,6%, 19,9% và 11,8%.
Chi tiết phương pháp này có thể tham khảo trong Eviews5 User's Guide, 1994–-2004 Quantitative Micro Software, LLC.
Mối quan hệ trong dài hạn giữa lạm phát và tăng trưởng cung tiền có thể được xem xét thông qua phương trình số lượng tiền tệ, MV = PY, của trường phái cổ điển. Với tốc độ lưu chuyển tiền tệ V ổn định, tốc độ tăng giá P sẽ xấp xỉ bằng với chênh lệch giữa tốc độ tăng cung tiền M và tốc độ tăng trưởng sản lượng Y.
Những nhận định và quan điểm trong bài viết thể hiện quan điểm cá nhân nhà nghiên cứu, không phản ánh quan điểm của cơ quan các tác giả công tác.

Gill và Kharas (2007: 104).
Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng tăng trưởng của các quốc gia NICs chỉ dựa trên việc mở rộng các nguồn lực, trong đó có đầu tư, trong khi đóng góp của tổng năng suất vào tăng sản lượng ở mức khiêm tốn, như một tất yếu, tăng trưởng sẽ dừng lại. Paul Krugman, nhà kinh tế đoạt giải Nobel và được coi là người "biết trước" cuộc khủng hoảng tài chính châu Á khi ông cho rằng tăng trưởng dựa vào đầu tư trong thời gian dài sẽ phải dừng lại (1994). Xem thêm các bài của Young (1984, 1992, 1994) và Kim và Lau (1994a, 1994b) cho nhận định rằng tăng trưởng thần kỳ của các quốc gia NICs chỉ là do tăng trưởng các nhân tố đầu vào chứ không phải do tăng năng suất và vì thế tăng trưởng của các quốc gia này không có gì gọi là "'thần kỳ'".
Con số này dương và càng gần 1 càng minh chứng một điều: cứ khi nào thâm hụt ngân sách lớn thì thâm hụt thương mại cũng có nhiều khả năng là lớn và ngược lại khi nào thâm hụt ngân sách thu hẹp hoặc dương thì thâm hụt thương mại cũng có nhiều khả năng được thu hẹp hoặc dương (thặng dư). Các bằng chứng quốc tế cũng cho thấy thâm hụt/thặng dư cán cân thương mại, tài khoản vãng lai chịu tác động rất lớn bởi của thâm hụt/thặng dư cán cân ngân sách (xem Obstfeld và Rogoff, 2002 cho trường hợp của các quốc gia thuộc OECD và Miles và Scott, 2005 cho trường hợp cụ thể của Canada).
Vốn đầu tư toàn xã hội thực hiện năm 2009 theo giá thực tế ước tính tăng 15,3% so với năm 2008 và bằng 42,8% GDP. Trong đó, khu vực Nhà nước tăng mạnh nhất với mức tăng lên tới 40,5%; khu vực ngoài Nhà nước tăng 13,9%; khu vực có vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài giảm 5,8% [VIE, 2010].
Mặc dù xuất khẩu hàng chế tác tăng ấn tương tượng trong thập kỷ qua, song nếu phân loại hàng xuất khẩu Việt Nam theo hàm lượng công nghệ, thì đa phần hàng chế tác xuất khẩu Việt Nam thuộc nhóm sử dụng nhiều tài nguyên và công nghệ thấp, nhóm công nghệ cao và trung bình chỉ chiếm 5% tổng xuất khẩu và tỷ trọng này không thay đổi gì trong 10 năm qua [Nixson và Walter, 2010, đoạn 3, tr.7].
Các số liệu hiện có cho thấy tại Việt Nam, tổng chi tiêu cho hoạt động R&D ở mức 0,01% doanh số là "cực kỳ thấp" và các doanh nghiệp nhà nước chắc chắn sẽ đầu tư vào R&D hơn là các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài [Nixson và Walter, 2010, đoạn 2, tr.8].
Việc đánh đổi này làm cho nó không thể trở thành một chính sách 'cải thiện Pareto' như mong muốn của nhiều nhà kinh tế trường phái Keynes khi khuyến khích Nhà nước can thiệp vào nền kinh tế. các doanh nghiệp nhà nước hay các doanh nghiệp sản xuất mặt hàng được bảo hộ sẽ được lợi còn các doanh nghiệp sử dụng sản phẩm của chúng như đầu vào sẽ chịu thiệt hại vì chi phí sản xuất và giá thành sản phẩm sẽ bị đội lên cao và chất lượng sản phẩm sản xuất ra cũng kém và do đó năng lực cạnh tranh của tổng thể nền

kinh tế cũng yếu kém. Còn với những ưu đại cho các doanh nghiệp nhà nước trong việc tiếp cận đến nguồn lực tín dụng và đất đai thì sẽ sinh ra hiệu ứng lấn át (crowding-out effect), các doanh nghiệp tư nhân sẽ bị đẩy ra ngoài cuộc đua bình đẳng để tìm kiếm cơ hội kinh doanh và lợi nhuận.
Mặc dù xuất khẩu hàng chế tác tăng ấn tượng trong thập kỷ qua, song nếu phân loại hàng xuất khẩu Việt Nam theo hàm lượng công nghệ, thì đa phần hàng chế tác xuất khẩu Việt Nam thuộc nhóm sử dụng nhiều tài nguyên và công nghệ thấp, nhóm công nghệ cao và trung bình chỉ chiếm 5% tổng xuất khẩu và tỷ trọng này không thay đổi gì trong 10 năm qua [Nixson và Walter, 2010, đoạn 3, trang 7].
Giai đoạn 3 là giai đoạn phát triển cao nhất. Hiện nay, tất cả các nước công nghiệp phát triển đều đang ở giai đoạn 3 của quá trình phát triển.
Quyết định 390/2008/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ.
Điều tra 10.000 doanh nghiệp tư nhân của VCCI năm 2009 cho thấy chỉ có 6,9% có khách hàng là các doanh nghiệp FDI, 15% có khách hàng là các DNNN và 58% có khách hàng là doanh nghiệp tư nhân trong nước.
Khái niệm institutions trong một số tư liệu được dịch ra tiếng Việt là thể chế, Trong trong bài nầynày cả hai thuật ngữ cơ chế và thể chế đều được dùng như có cùng nghĩa.
Douglas C. North, nhà kinh tế đoạt giải Nobel năm 1993, là người tiên phong trong nghiên cứu về sự liên hệ giữa cơ chế và thành quả phát triển kinh tế. Xem, chẳng hạn, North (1990). Ngân hàng thế giới, cơ quan quốc tế hàng năm phát hành bản báo cáo về phát triển kinh tế, đã chọn vấn đề Xây dựng cơ chế cho thị trường làm chủ đề cho bản báo cáo năm 2002. Xem World Bank (2002).
Về sự phân lọai loại cơ chế có thể xem World Bank (2003), Ch. 3, nhất là Figure Hình 3.1 ở , trang 38.
Hai giai đoạn ta đề khởi ở đây có nhiều điểm tương đồng với giai đoạn thứ hai và thứ ba của Rostow (1960) nhưng không hoàn toàn giống. Nhiều đặc tính của các giai đoạn mà Rostow khảo sát gần nửa thế kỷ trước không còn phù hợp với thời đại ngày nay, thời đại công nghệ, kỹ thuật, tri thức, … lan rộng nhanh giữa các nước, thúc đẩy bởi sự tiến bộ của công nghệ thông tin và trào lưu toàn cầu hóa.
So sánh ở đây chủ yếu về mặt cơ chế, mặt quan hệ sản xuất. Nếu xét mặt lực lượng sản xuất thì Trung Quốc và Việt Nam ở gần điểm B trong Hình 12.1 nhưng Liên Xô cũ và các nước Đông Âu trước khi cải cách đã có mức GDP đầu người cao hơn B, nhiều trường hợp gần điểm C.
Bao nhiêu năm thì được gọi là “quá lâu”? Thật ra khó có một con số khách quan. Ở đây tùy theo tốc độ phát triển, tùy theo ý chí đẩy mạnh cải cách để đưa kinh tế phát triển nhanh, tùy theo bối cảnh chính trị xã hội. Tổng hợp các yếu tố có lẽ có thể nói trên 15 năm thì được gọi là “quá lâu”.

Lợi thế so sánh động là lợi thế so sánh tiềm năng chỉ được thể hiện trong tương lai nếu các tiền đề được chuẩn bị ở giai đoạn hiện nay.
Đường CE trong Hình 12.1 (từ điểm C, GDP đầu người không thay đổi) chỉ là trường hợp đặc biệt, để đơn giản hóa nên vẽ như vậy. Trên thực tế có thể có nhiều hình thái biến dạng trong đó GDP đầu người tăng nhưng ở tốc độ rất thấp, hoặc có trường hợp giảm
Ở đây ta không bàn đến chất lượng (quality) của thành quả tăng trưởng. Môi trường xuống cấp, phân phối thu nhập và tài sản bất bình đẳng, hiệu quả đầu tư thấp, v.v. cho thấy chất lượng phát triển ở Việt Nam và Trung Quốc đều kém. Có điều ở mặt chất lượng Việt Nam không hơn Trung Quốc nhưng tốc độ phát triển thấp hơn..
Luật đầu tư nước ngoài và Luật doanh nghiệp sửa đi sửa lại nhiều lần, kể cả những nghị định bổ sung và những tu chỉnh từng phần, hầu như hằng năm đều có sự thay đổi nội dung các luật này.
Tôi đã kiến nghị với nhà nước về vấn đề này từ năm 1996 nhưng chẳng không được thực thi. Một số bộ trong chính phủ có thi tuyển nhưng hầu hết có tính cách hình thức. Kinh nghiệm của Nhật được giới thiệu trong Trần Văn Thọ (1997) Ch. 3.
Collier (2007) gọi những nước cực nghèo này là "tỉ tỷ người ở tận đáy của kinh tế thế giới" (the bottom billion). Theo tác giả này thì hiện nay trên thế giới có 58 nước như vậy, dân số tổng cộng khoảng một tỉ người. Nếu ta chỉ kể những nước có số dân trên 20 triệu thì số nước thuộc nhóm này là 13.
Hiện có 12 tập đoàn kinh tế và 11 tổng công ty của nhà nước (Theo website của Chính phủ ngày 14/02/2011 http://www.chinhphu.vn/portal/page?_pageid=517,33802599&_dad=ortal&_schema =PORTAL
Tham khảo thêm: Paul R. Krugman, Maurice Obstfeld (2005) , International Economics: Theory and Policy, 5th Edition, Addison-Wesley Longman.
Độc quyền doanh nghiệp có thể được bào chữa cho một số ngành có tính độc quyền tự nhiên trong một khu vực địa lý nhất định (tỉnh, thành phố) như các công ty cung cấp dịch vụ công cộng cơ bản như điện, nước, môi trường… Điều cần chú ý là: (i) phạm vi độc quyền không bao phủ cả quốc gia; (ii) chính quyền địa phương phải cùng người dân giám sát chặt chẽ việc định giá và chất lượng dịch vụ của số ít công ty này. Việc giám sát nhiều ngành độc quyền như ngành điện, hàng không, đóng tàu,… thậm chí cả các ngành như giấy, muối, mía đường… hoạt động trên phạm vi cả nước như ở Việt Nam hầu như là không thể.
Hiện các công ty thép ở Việt Nam chỉ có thể và đang tập trung sản xuất thép xây dựng (chủ yếu là thép cuộn chứ không phải là các cấu kiện phức tạp cho các công trình lớn) là sản phẩm được bảo hộ cao trong thời gian dài.
Lên tới trên 40%, tỷ lệ khiến Việt Nam trở thành một trong những nước có đầu tư công cao nhất thế giới.

Chuyển giá được hiểu đơn giản là mua nguyên liệu, máy móc từ công ty mẹ ở nước ngoài giá cao, bán thành phẩm giá thấp nên "thua lỗ" để không đóng thuế. Hoặc chuyển giá là nâng khống giá trị đầu tư và tăng quảng cáo làm chi phí sản xuất cao hơn doanh thu để làm báo cáo tình trạng thua lỗ giả tạo.
Số liệu từ năm 2004 bao gồm cả mũ, ô dù.
Năm 2007, tỷ lệ vốn đầu tư/GDP của Việt Nam chỉ thấp hơn Trung Quốc (44,2%), nhưng cao hơn nhiều so với Hàn Quốc (29,4%), Thái Lan (26,8%), Indonesia (24,9%), Malaysia (21,9%) và Philippines (15,3%). Qua các năm, tỷ trọng này đều có xu hướng giảm ở hầu hết các nước, trong khi ở Việt Nam lại tăng mạnh và luôn duy trì ở mức cao. .sup
(**), : có ý nghĩa thống kê ở mức 5%
(*): có ý nghĩa thống kê ở mức 10%
(***): có ý nghĩa thống kê ở mức 1%
(***): có ý nghĩa thống kê ở mức 1%
(***): có ý nghĩa thống kê ở mức 1%
(***): có ý nghĩa thống kê ở mức 1%
Các kết quả kiểm định sẽ được cung cấp theo yêu cầu.
Điều này có thể thấy thông qua ma trận phương sai và hiệp phương sai xác định từ các phần dư của mô hình VECM trong bài này.
Số trong ngoặc là giá trị p-value, (*): có ý nghĩa thống kê ở mức 10%
Số trong ngoặc là giá trị p-value, (**): có ý nghĩa thống kê ở mức 5%
Số trong ngoặc là giá trị p-value, (***): có ý nghĩa thống kê ở mức 1%
Số trong ngoặc là giá trị p-value, (*): có ý nghĩa thống kê ở mức 10%
Số trong ngoặc là giá trị p-value, (*): có ý nghĩa thống kê ở mức 10%
Chỉ số phát triển thị trường bán lẻ có thang điểm 100, số điểm càng cao nghĩa là độ hấp dẫn và triển vọng phát triển càng lớn, được tính trung bình không trọng số của bốn chỉ tiêu: độ rủi ro của quốc, độ hấp dẫn của thị trường, độ bão hòa của thị trường và áp lực thời gian.
Hồ Chí Minh, Tuyển tập, trang 405-406 (T10).
Giá gạo 5% tấm Việt Nam và Thái Lan chỉ có sự khác biệt khá lớn vào năm 2009 khi chính sách thu mua tạm trữ của Thái Lan có mức giá cao nên không thể xuất khẩu ra thị trường thế giới với mức giá thấp cạnh tranh với Việt Nam được.
Xem, ví dụ như, Xêmina Cải cách Giáo giáo dục, Thời đại mới Số số 13 (Tháng 3 Năm /2008) <http://www.tapchithoidai.org/> và Vallely & Wilkinson (2008).
Chúng ta có thể đối chiếu quan điểm này với quan điểm "giáo dục vị học thuật" xem giáo dục như là một cứu cánh vì những giá trị nội tại của nó, ví dụ như "không bao giờ nghĩ đến việc dùng học –- vấn đề mưu sinh" (Vũ Đình-Hòe 1942: 52).
Nên nhớ cưỡng bách tiêu thụ không luôn luôn đồng nghĩa với miễn phí. Thí

dụ như chính phủ bắt buộc người lái xe gắn máy phải đội mũ bảo hiểm nhưng không phát mũ miễn phí cho người lái xe.
Ngoài học phí, phụ phí, còn có vấn đề chi phí cơ hội, Các trẻ em nghèo tại thôn quê có khả năng ra đồng giúp việc gia đình nhiều hơn các trẻ em trong thành thị.
Dĩ nhiên các gia đình nghèo vẫn có thể vay mượn từ thị trường vốn không chính thức như họ hàng, bạn bè, láng giềng, vvv.v…. Nhưng vay mượn như thế có thể vẫn chưa đủ.
Ngoài HECS còn phụ cấp sinh hoạt cho các sinh viên hội đủ điều kiện, nhưng vấn đề đó ra ngoài phạm vi bài này.
Các quan điểm thể hiện trong tài liệu này là của bản thân tác giả, không phản ánh quan điểm của các tổ chức, cá nhân liên quan. Ý kiến đóng góp xin gửi về địa chỉ email: dongochuynh@yahoo.com.
Theo Công ước 102 năm 1952 của ILO, hệ thống ASXH bao gồm 9 bộ phận cấu thành là: hệ thống chăm sóc y tế; hệ thống trợ cấp ốm đau; trợ cấp thất nghiệp; hệ thống trợ cấp tuổi già; trợ cấp tai nạn lao động hoặc bệnh nghề nghiệp; trợ cấp gia đình; trợ cấp thai sản; hệ thống trợ cấp cho tình trạng không tự chăm sóc được bản thân (trợ cấp tàn tật) và trợ cấp tiền tuất.
Riêng các quy định về BHXH tự nguyện có hiệu lực kể từ ngày 1/1/2008, các quy định về BHTN có hiệu lực kể từ ngày 1/1/2009.
Đến năm 2010 ước tính có khoảng 50 triệu người tham gia BHYT, trong đó trẻ em dưới 6 tuổi khoảng 7 triệu người, người nghèo và cận nghèo khoảng 13 triệu người. Với tốc độ phát triển hiện nay thì đến năm 2015 có thể tiến tới mục tiêu BHYT toàn dân.
Xem Dương Minh Đức (2011).
Xem Grument (2005), Vanzante và Fritzsch (2008).
Theo thống kê, số người đóng BHXH cho mỗi người hưởng lương hưu ngày càng giảm nhanh: Năm 1996 có 217 người đóng BHXH cho một người hưởng lương hưu, năm 2000 giảm xuống còn 34 người, năm 2004 còn 19 người, năm 2007 còn 14 người, năm 2009 còn 11 người, và đến 2010 chỉ còn 10,7 người (Xem Dương Minh Đức, 2011).
Xem Điều tra mức sống dân cư 2002 – 2008.
Tại Thành phố Hồ Chí Minh, trong 9 tháng đầu năm 2010, số nợ BHXH của các doanh nghiệp đã lên đến 873,6 tỉ tỷ đồng. BHXH đã phải đưa đơn khởi kiện 23 doanh nghiệp nợ kéo dài 5,74 tỉ đồng và thu hồi được 3,66 tỉ đồng (xem Thanh Thương, 2010).
VeriSign là nhà cung cấp chứng chỉ số hàng đầu thế giới. VeriSign cho phép khách hàng dễ dàng theo dõi, quản lý tất cả các chứng chỉ số của mình với công cụ VeriSign® Certificate Center kèm theo khi cấp chứng chỉ số.
Teflon (còn gọi là Polytetrafluoroethylen) là chất chống dính, tính chất trơ với hóa chất, chịu nhiệt cao... Nó được sử dụng trong nhiều ngành công

nghiệp như khuôn ép đế giày, trục máy in, photo... Đặc biệt, nó được sử dụng nhiều nhất trong đời sống hàng ngày như là chảo không dính, nồi cơm điện không dính, bàn ủi… Bản chất lớp teflon là không bám dính nên rất khó làm nó bám chắc vào bề mặt nồi, chảo kim loại. Vì vậy người ta phải làm cho bề mặt kim loại của nồi chảo thật ráp (gồ ghề) rồi dùng một chất keo cho bám dính chặt vào bề mặt ráp đó, sau đấy phủ Teflon lên bề mặt ráp của chất keo, nhờ đó Teflon sẽ bám chặt.

Hiệu ứng Hawthorne: Được rút ra từ các cuộc thử nghiệm do Elton Mayo thực hiện tại Hawthorne Works - một nhà máy lắp ráp của Western Electric ở phía bắc Illinois - trong suốt thập niên 1920, đề cập đến những ích lợi về hiệu suất mà các công ty tạo ra khi chú trọng đến nhân viên.

(1) Người đứng đầu tập đoàn Virgin, ông được xếp thứ năm trong danh sách các doanh nhân giàu nhất nước Anh và xếp thứ 254 trong danh sách tỷ phú của tạp chí Forbes năm 2011.

(2) S (Sản phẩm), D (Dịch vụ), T (Thông tin).

3. Sigmund Freud là bác sĩ thần kinh và tâm lí người Áo. Ông đặt nền móng và phát triển về lĩnh vực nghiên cứu Phân tâm học.

(1) Được tạo nên từ nhiều nguyên liệu đã được chế biến khác nhau. Có thể dùng tacos như một món ăn khai vị hoặc bữa ăn nhẹ.

(1) Cách thức buôn bán bất động sản được đề cập ở đây là cách thức tại Mỹ. Tuy nhiên bạn đọc Việt Nam vẫn có thể học hỏi được một số luận điểm hữu ích trong phần này.

(2) Tên tiếng Anh là Uncle Sam, lấy những từ đầu của United States of America, là một cách cá nhân hóa chỉ nước Mỹ, được sử dụng trong thời kì cuộc chiến tranh 1812.

(1) Nhân vật luôn có suy nghĩ tích cực trong cuốn tiểu thuyết cùng tên của Eleanor H.Porter

1. D&G: Nhãn hiệu thời trang cao cấp, do hai nhà thiết kế người Ý là Domenico Dolce và Stefano Gabbana sáng lập từ năm 1985.

2. Marc Jacobs: Nhà thiết kế nổi tiếng người Mỹ, giám đốc thiết kế của hãng thời trang danh tiếng Louis Vuitton của Pháp.